Dlaczego światło montuje się w lodówce, a już nie w zamrażalniku?

Robert H. Frank

Dlaczego mleko sprzedaje się w prostopadłościennych kartonach, a coca-colę w cylindrycznych butelkach?

Dlaczego piloci kamikadze zakładali hełmy?

Czyli ekonomia bez tajemnic

Dlaczego modelki zarabiają więcej od modeli?

Międzynarodowy bestseller

Poszerzająca horyzonty i niesamowicie zabawna książka

STEVEN PINKER, UNIWERSYTET HARVARDA

Robert H. Frank

Dlaczego piloci kamikadze zakładali hełmy?

Czyli ekonomia bez tajemnic

Przełożyła Saba Litwińska

Wydawnictwo Literackie

Spis treści

Karta redakcyjna

Dedykacja

Urodzony ekonomista, czyli kilka słów o Autorze

Wstęp

1. Prostopadłościenne kartony na mleko i cylindryczne puszki na napoje, czyli ekonomia projektowania

2. Orzeszki gratis i drogie baterie, czyli podaż i popyt w akcji

3. Dlaczego pracownicy obdarzeni takim samym talentem często dostają różne wynagrodzenie, czyli sekrety świata pracy

4. Dlaczego niektórzy klienci płacą więcej niż inni, czyli ekonomia zniżek

5. Wysokie obcasy i mundurki szkolne, czyli rozbieżność między interesem społecznym a własnym

6. Mit posiadania

7. Największy pies dostaje kość, czyli odczytywanie ukrytych sygnałów

8. Ekonomista rusza w świat

9. Kto pierwszy, ten lepszy, czyli na styku ekonomii i psychologii

10. Miłość i pieniądze, czyli nieoficjalny rynek związków

11. I jeszcze dwa w oryginale

Parę słów na pożegnanie

Podziękowania

Przypisy

Tytuł oryginału: THE ECONOMIC NATURALIST

Opieka redakcyjna: PAWEŁ CIEMNIEWSKI
Konsultacja merytoryczna: PAWEŁ SIONKO
Adiustacja i korekta: EWA KOCHANOWICZ, WERONIKA KOSIŃSKA, ALEKSANDRA SZCZEPAN, FILIP SZCZUREK
Projekt okładki: MAREK PAWŁOWSKI
Redakcja techniczna: ROBERT GĘBUŚ

Copyright © 2007, Robert H. Frank
All rights reserved
© Copyright for the Polish translation
by Wydawnictwo Literackie, 2009

Wydanie drugie

ISBN 978-83-08-06777-2

Wydawnictwo Literackie Sp. z o.o.
ul. Długa 1, 31-147 Kraków
tel. (+48 12) 619 27 70
fax. (+48 12) 430 00 96
bezpłatna linia telefoniczna: 800 42 10 40
e-mail: ksiegarnia@wydawnictwoliterackie.pl
Księgarnia internetowa: www.wydawnictwoliterackie.pl

Konwersja: eLitera s.c.

Dla Thomasa C. Schellinga

Urodzony ekonomista, czyli kilka słów o Autorze

Robert H. Frank jest profesorem ekonomii i dziennikarzem „The New York Timesa", gdzie publikuje niezwykle popularne artykuły o ekonomii w naszym codziennym życiu. Studiował matematykę, pracował w Paryżu, służył w Korpusie Pokoju w Nepalu, wystąpił w parodii programu MTV Cribs, jego syn gra w rockowym zespole – o życiu wie co najmniej tyle, ile o ekonomii.

Na prestiżowym Uniwersytecie Cornella prowadzi zajęcia w sposób niekonwencjonalny, atrakcyjny i wyjątkowo skuteczny – nie bez powodu przecież nazywany jest przez swoich studentów „najfajniejszym ekonomistą na świecie".

Uważa on, że ludzie o wiele szybciej i skuteczniej uczą się, słuchając ciekawych opowieści niż godzinami wpatrując się w wykresy i równania. Łącząc w swojej metodzie fascynację ekonomią z tajemnicami codzienności, czynnikami, które wpływają na nasze emocje i podejmowane przez nas decyzje, a nawet odwołując się do teorii ewolucji i świata zwierząt, Frank sprawia, że tajniki ekonomii stają się nagle zrozumiałe dla każdego, a nauka – przyjemna, wciągająca i zabawna.

Podobnego zdania jest laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Robert Solow. Tak mówi o książce, którą trzymacie w rękach:

„Książka Franka udowadnia, że wystarczy poprosić ludzi, aby rozejrzeli się wokół, a dojrzą mnóstwo interesujących zagadek. Wystarczy znać podstawy ekonomii, aby móc wiele z nich przekonująco wyjaśnić. To dla studentów rewelacyjna metoda nauki. Mało tego, to znakomity sposób poznawania tajników ekonomii na potrzeby każdego z nas".

Profesor Frank proponuje wyprawę w świat, w którym żyjecie, a którego nie znacie. Otwórzcie tę książkę na dowolnej stronie – nie musicie czytać jej od deski do deski. Przekonacie się, jak inspirująca na co dzień może okazać się ekonomia.

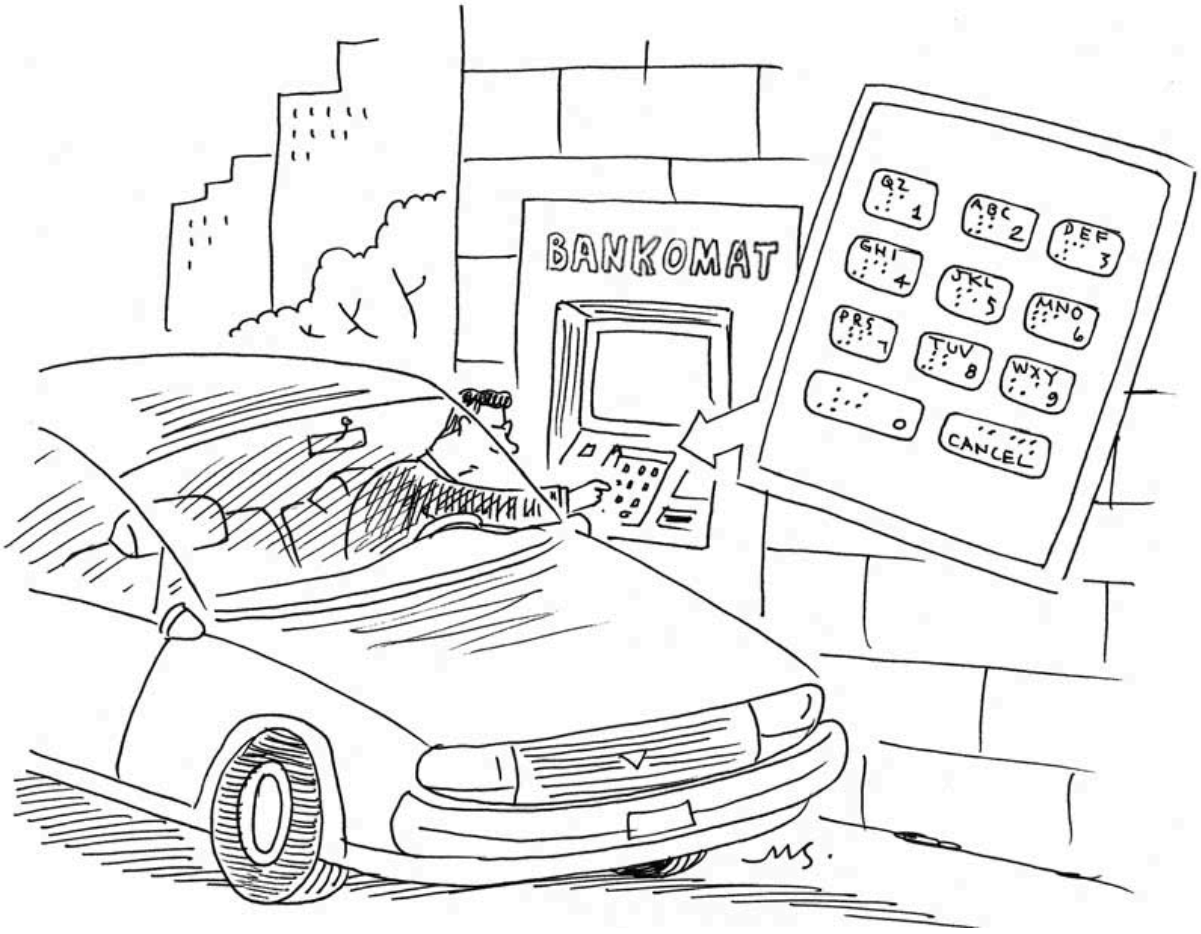
Wstęp

Dlaczego przyciski w bankomatach, z których kierowca, nie wychodząc z wozu, pobiera gotówkę, wyposażone są w oznaczenia alfabetem Braille'a? Użytkownikami tych automatów są prawie wyłącznie kierowcy, a ci raczej nie bywają niewidomi. Takie zagadnienie przedstawił jeden z moich studentów, Bill Tjoa.

Według niego producenci bankomatów muszą montować przyciski z oznaczeniami alfabetem Braille'a do zwyczajnych bankomatów, a taniej jest produkować wszystkie bankomaty w ten sam sposób. W przeciwnym razie trzeba by mieć dwa odrębne rodzaje bankomatów i zawsze dbać o to, by trafiały one we właściwe miejsce. Gdyby kropki alfabetu Braille'a przeszkadzały widzącym użytkownikom bankomatów, dodatkowy koszt byłby usprawiedliwiony. Nikomu jednak nie przeszkadzają.

Pytanie pana Tjoa posłużyło mu za tytuł jednego z dwóch krótkich esejów, które napisał w ramach zadania z ekonomii naturalnej na moim kursie wprowadzającym do ekonomii. Zadanie polegało na „postawieniu i udzieleniu odpowiedzi na interesujące studentów pytanie dotyczące problemu, który oni sami zaobserwowali, oraz zastosowaniu omawianej na kursie zasady lub teorii".

„Musicie się zmieścić w 500 słowach", pisałem. „Wiele doskonałych wypowiedzi bywa nawet znacznie krótszych. Proszę nie okraszać eseju skomplikowaną terminologią. Wyobraźcie sobie, że rozmawiacie z krewnym, który nigdy w życiu nie uczył się ekonomii. Najlepsze prace to te, które będą w pełni zrozumiałe dla takiej osoby. Zazwyczaj nie ma w nich rachunków ani wykresów".



Napisy alfabetem Braille'a na przyciskach bankomatów dla kierowców: czemu nie?
RYS. MICK STEVENS

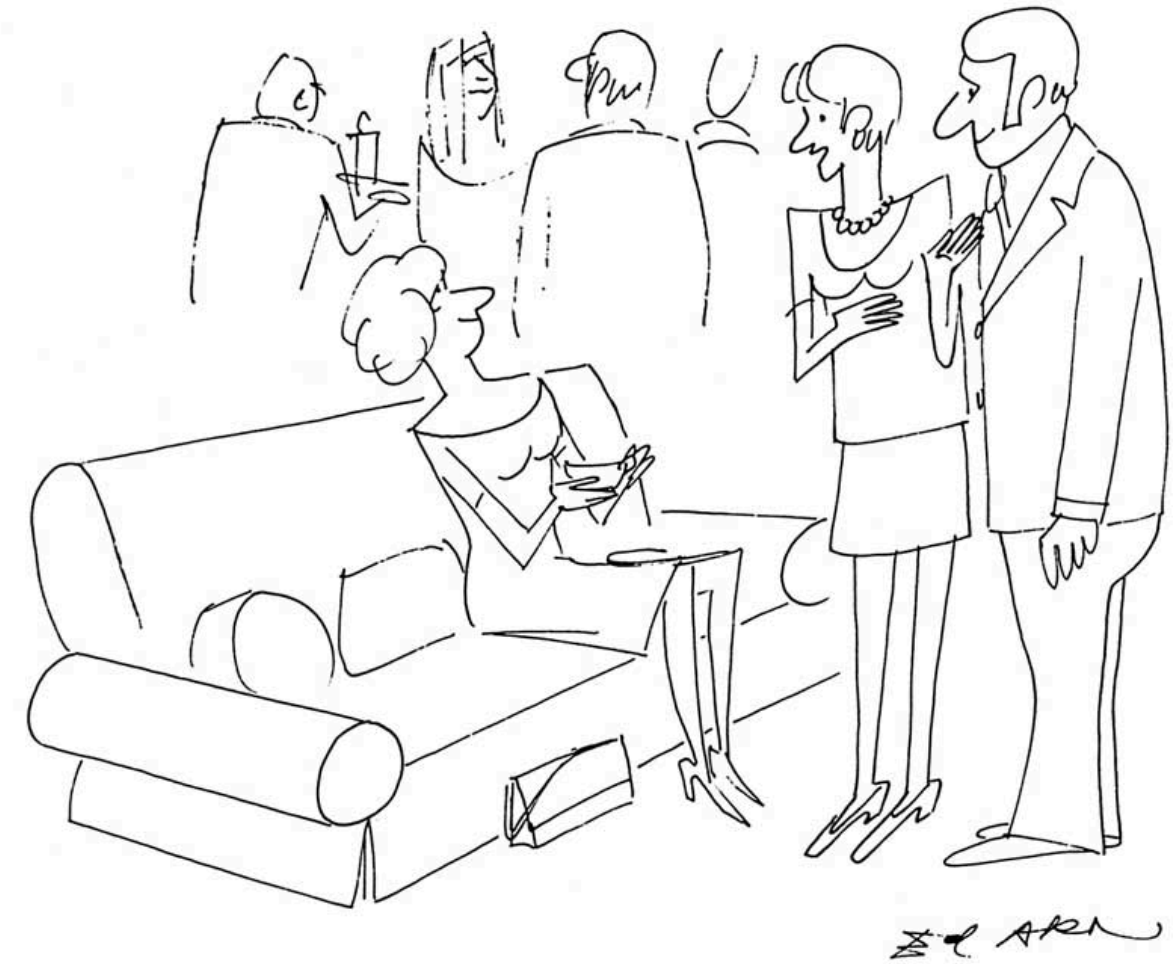
Podobnie jak pytanie Billa Tjoa dotyczące przycisków na bankomatach, najlepsze pytania zawierają element paradoksu. Na przykład moje ulubione pytanie postawione w 1997 roku przez Jennifer Dulski: „Dlaczego panny młode wydają tyle pieniędzy – nierzadko tysiące funtów – na suknie ślubne, których nigdy już potem nie włożą, podczas gdy panowie młodzi często tanio pożyczają garnitury, choć w przyszłości mieliby dużo okazji, by ich używać?".

Dulski dowodzi, że ponieważ większość panien młodych chce w dniu ślubu nadawać ton, firma wypożyczająca suknie musiałaby mieć ogromny wybór sukien wyróżniających się oryginalnością – może nawet czterdzieści czy pięćdziesiąt z każdego rozmiaru. Każdą z nich wynajmowano by zatem bardzo rzadko, być może nie częściej niż raz na cztery czy pięć lat. Wypożyczalnia musiałaby więc pobierać opłatę

znacznie przekraczającą koszt zakupu takiej sukni – po prostu po to, aby pokryć koszty utrzymania. A ponieważ tańszy okazałby się zakup, nikt by jej nie wypożyczał. Panowie młodzi natomiast chętniej ubierają się w stylu standardowym, wypożyczalnia zatem może obsłużyć ich, mając do dyspozycji dwa, trzy garnitury dla każdego rozmiaru. Każdy garnitur wypożycza się więc wiele razy na rok, co sprawia, że cena wypożyczenia jest proporcjonalnie niska do ceny zakupu.

Niniejsza książka stanowi zbiór najbardziej interesujących przykładów z ekonomii naturalnej, które zebrałem przez lata. Przeznaczona jest dla ludzi, którzy, podobnie jak Bill Tjoa i Jennifer Dulski, znajdują przyjemność w odkrywaniu tajemnic codziennych ludzkich zachowań.

Choć wiele osób uważa ekonomię za dziedzinę tajemniczą i niezrozumiałą, jej podstawowe zasady są proste i całkiem zdroworozsądkowe. Widząc, jak reguły te działają na konkretnych przykładach, można opanować je bez wysiłku.



„Chciałabym przedstawić ci pana Marty'ego Thorndeckera. Jest wprawdzie ekonomistą, ale jest naprawdę bardzo miły!"
RYS. ED ARNO © 1974 THE NEW YORKER MAGAZINE, INC.

Niestety, na kursach uniwersyteckich zazwyczaj uczy się ekonomii w zupełnie inny sposób. Wkrótce po tym, jak zacząłem pracować na Uniwersytecie Cornella, kilkoro przyjaciół mieszkających w oddalonych od siebie miastach przesłało mi kopie rysunku Eda Arna umieszczonego powyżej.

Rysunek ten jest źródłem informacji: jeżeli ludzie śmieją się z niego, mówi nam to coś o świecie. Zanim jeszcze powstał rysunek Arna, zauważyłem, że gdy osoby, które spotykałem podczas imprez towarzyskich, pytały, w jaki sposób zarabiam na życie, zdawały się rozczarowane, gdy mówiłem im, że jestem ekonomistą. Z kolei ja pytałem, dlaczego. Po chwili zastanowienia wielu z nich odpowiadało,

że niegdyś brali udział w zajęciach z ekonomii, na wiele lat przed tym, jak wprowadzono „te okropne wykresy".

Ekonomię wybiera stosunkowo niewielu studentów, a studia doktoranckie w tej dziedzinie podejmuje tak mała liczba osób, że można ją właściwie pominąć. Jednak dla tego ułamka doktorantów przygotowuje się wiele kursów wprowadzających do ekonomii, które wciąż napakowane są wykresami i równaniami.

W rezultacie większość studentów nie uczy się zbyt wiele na tych zajęciach. Gdy w sześć miesięcy od rozpoczęcia kursu daje im się do rozwiązania testy mające sprawdzić ich znajomość podstaw ekonomii, wypadają niewiele lepiej niż ci, którzy nigdy w życiu nie uczestniczyli w kursie wprowadzającym. To skandal. W jaki sposób uniwersytety mogą żądać wysokich opłat za zajęcia, które nie przynoszą żadnych rezultatów?

Na kursach tych często nie udaje się przekazać słuchaczom nawet najbardziej podstawowych zasad ekonomii. Jeśli kiedykolwiek uczestniczyliście w takich zajęciach, musiał obić się wam o uszy termin „koszt alternatywny". Koszt alternatywny danego działania to wartość wszystkiego, co musieliście poświęcić, by móc podjąć to działanie.

Oto przykład. Wyobraźcie sobie, że wygraliście bilet na koncert Erica Claptona, który ma odbyć się dziś wieczór. Nie możecie go sprzedać. Tego samego wieczoru występuje Bob Dylan i jego koncert to jedyna możliwość, jaką rozważacie. Bilet na Dylana kosztuje 40 funtów; dowolnego dnia bylibyście skłonni wydać 50 funtów, aby go zobaczyć. (Innymi słowy, gdyby bilety na Dylana chodziły po więcej niż 50 funtów, zrezygnowalibyście z okazji obejrzenia go, nawet gdybyście nie mieli nic innego do roboty). Nie ma żadnych innych kosztów pójścia na którykolwiek z tych dwóch koncertów. Jaki jest koszt alternatywny pójścia na koncert Claptona?

Jedyną wartościową rzeczą, którą musicie poświęcić, by pójść na koncert Claptona, jest obejrzenie koncertu Dylana. Jeśli nie pójdziecie na Dylana, ominie was koncert, który miałby dla was wartość 50 funtów, ale unikniecie też wydatku 40 funtów, które musielibyście wydać na bilet. Tak więc wartość tego, z czego rezygnujecie, nie idąc na koncert Dylana, wynosi 50 £ – 40 £ = 10 £. Jeżeli koncert Claptona ma

dla was wartość chociażby 10 funtów, powinniście pójść na jego koncert. W przeciwnym wypadku powinniście pójść na Dylana.

Koszt alternatywny to jeden z dwu lub trzech najważniejszych terminów omawianych na kursie wprowadzenia do ekonomii, ale większość studentów nie przyswaja sobie tego pojęcia. Ekonomiści Paul Ferraro i Laura Taylor przedstawili zadanie o Dylanie i Claptonie kilku grupom studentów. Dali respondentom tylko cztery odpowiedzi do wyboru:

a. 0 £
b. 10 £
c. 40 £
d. 50 £

Wiemy już, że prawidłowe rozwiązanie brzmi 10 funtów, czyli wartość tego, co poświęcamy, nie idąc na koncert Dylana. Mimo to, gdy Ferraro i Taylor przedstawili to pytanie 270 magistrantom, którzy uprzednio uczestniczyli w kursie ekonomii, tylko 7,4% z nich odpowiedziało prawidłowo. Ponieważ do wyboru były zaledwie cztery odpowiedzi, studenci wybierający na chybił trafił powinni zgadywać z prawdopodobieństwem 25%. Odrobina wiedzy jest najwyraźniej rzeczą bardzo niebezpieczną!

Gdy Ferraro i Taylor zadali to samo pytanie 88 studentom, którzy nigdy nie uczestniczyli w kursie ekonomii, prawidłowych odpowiedzi udzieliło 17,2% – ponad dwukrotnie wyższy odsetek niż w wypadku wcześniej zbadanych studentów ekonomii – wciąż jednak mniej, niż wynikałoby z rachunku prawdopodobieństwa.

Dlaczego studenci ekonomii nie poradzili sobie z tym lepiej? Główną przyczyną, jak sądzę, jest fakt, że koszt alternatywny to tylko jedno z kilkuset pojęć, którymi profesorowie zarzucają studentów podczas typowego kursu wprowadzającego i po prostu wpada im ono jednym uchem, a drugim wypada. Jeśli studenci nie spędzą na jego opanowaniu wystarczająco dużo czasu i nie użyją tego terminu kilka razy w wielu różnych zadaniach, tak naprawdę nigdy go sobie nie przyswoją.

Ferraro i Taylor sugerują jednak jeszcze inną możliwość: być może fachowcy zajmujący się nauczaniem ekonomii sami nie opanowali pojęcia kosztu alternatywnego. Gdy badacze przedstawili to samo pytanie grupie 199 profesjonalnych ekonomistów, tylko 21,6% wybrało właściwą odpowiedź; 25,1% sądziło, że koszt alternatywny pójścia na koncert Claptona wynosi zero, 25,6% myślało, że koszt ten wynosi 40 funtów, zaś 27,6% sądziło, że 50 funtów.

Gdy Ferraro i Taylor przyjrzeli się najważniejszym podręcznikom wprowadzającym do ekonomii, odkryli, że większość z nich nie poświęca pojęciu „kosztu alternatywnego" tyle uwagi, by studenci byli w stanie rozwiązać zadanie o Dylanie i Claptonie. Zauważyli także, że pojęcia tego nie traktuje się z należytą cierpliwością i uwagą w książkach wykraczających poza poziom podstawowy i że termin „koszt alternatywny" nie pojawia się nawet w indeksach najważniejszych podręczników do mikroekonomii przeznaczonych dla magistrantów.

Koszt alternatywny pomaga jednak wytłumaczyć wiele interesujących prawidłowości. Zwróćmy chociażby uwagę na różnice kulturowe między wielkim miastem, takim jak Londyn, a małym miasteczkiem, na przykład na północy Anglii. Dlaczego mieszkańcy Paddington (dzielnica Londynu) często bywają niecierpliwi i obcesowi, podczas gdy mieszkańcy Preston są zwykle przyjaźni i uprzejmi?

Możecie się oczywiście nie zgodzić z przesłankami, większość ludzi jednak uznaje, że opis ten z grubsza odpowiada rzeczywistości. Jeśli pytasz o drogę na którejś z uliczek Preston, ludzie zatrzymują się i pomagają ci; w Paddington mogą nawet nie nawiązać z tobą kontaktu wzrokowego – ponieważ Londyn oferuje wyższe zarobki i ogromny wybór sposobów spędzania czasu, koszt alternatywny czasu ludzkiego jest tam bardzo wysoki. Można by się zatem spodziewać, że londyńczycy mogą nieco szybciej okazywać zniecierpliwienie.

Nazwałem zadanie, które daję studentom, „zadaniem z ekonomii naturalnej", ponieważ czerpałem inspirację z kursu… biologii. Jeśli znacie podstawy teorii ewolucji, dostrzegacie rzeczy, które w przeciwnym wypadku uszłyby waszej uwagi. Teoria ta obnaża

strukturę i prawidłowości świata, których poznawanie i rozważanie jest bardzo inspirujące.

Dlaczego samce słonia morskiego są o wiele większe od samic?
FOT. STAN RUSSEL

Oto standardowe pytanie darwinizmu: dlaczego u większości kręgowców samiec jest większy od samicy? Na przykład samce słonia morskiego mają długość przekraczającą 6 metrów i ważą 2700 kg – tyle, co duży samochód – podczas gdy samice tego gatunku ważą tylko 360–450 kg.

Podobny dymorfizm płciowy można zaobserwować u większości gatunków kręgowców. Teoria Darwina wyjaśnia, że większość kręgowców to zwierzęta poligyniczne – to znaczy że samiec, jeśli może, ma więcej niż jedną partnerkę – tak więc osobniki płci męskiej muszą walczyć o dostęp do samic. Samce słonia morskiego całymi godzinami boksują się na plaży, póki jeden z nich, wyczerpany i zakrwawiony, nie ustąpi.

Zwycięzcy tych bitew zyskują niemal wyłączny dostęp do haremu liczącego aż sto samic. Oto, w myśl darwinizmu, nagroda pierwszego rzędu, i tym tłumaczy się fakt, że samce do tego stopnia przewyższają rozmiarem samice.

Podobnie wyjaśnić można istnienie ogromnych wachlarzowatych ogonów u samców pawi. Eksperymenty wykazały, że samice pawia wolą samce o dłuższych piórach w ogonie, ponieważ uznają to za oznakę krzepkiego zdrowia, jako że samce, na których żerują pasożyty, nie są w stanie wyhodować sobie kolorowego długiego ogona.

Zarówno w wypadku wielkich słoni morskich, jak i pawia wystawiającego na pokaz swój bajeczny ogon, to, co jest korzystne dla poszczególnych samców, jest niekorzystne dla nich jako grupy. Na przykład foce ważącej 2700 kg trudniej jest uciec przed żarłaczem białym – jej śmiertelnym wrogiem. Gdyby wszystkie samce foki mogły zmniejszyć swoją wagę o połowę, każdy z nich lepiej by na tym wyszedł. Wynik każdej walki byłby taki sam jak wcześniej, jednak wszystkim łatwiej byłoby uciekać przed drapieżnikami. Podobnie, gdyby wszystkie ogony pawi zmniejszyć o połowę, samiczki dalej wybierałyby te same samce co wcześniej, a jednocześnie wszystkim pawiom łatwiej byłoby uchronić się przed wrogiem. Jednak foki skazane są na swój olbrzymi rozmiar, zaś pawie – na swe długie, wachlarzowate ogony.

Oczywiście ewolucyjny wyścig zbrojeń nie ciągnie się w nieskończoność. W którymś momencie wzrost podatności na zranienie, wiążący się nieodłącznie z większą masą ciała czy większym ogonem, zaczyna przewyższać korzyść płynącą ze zwiększonego dostępu do samic. Równowagę kosztów i korzyści odzwierciedlają cechy charakterystyczne zwycięskich samców.

Wyjątek potwierdzający regułę: w przypadku monogamicznych albatrosów samce i samice są tych samych rozmiarów.
FOT. STAN RUSSEL

Teoria ta jest bardzo ciekawa. Jest spójna i wydaje się słuszna. Jeśli przyjrzeć się gatunkom monogamicznym, takim, w których samiec i samica łączą się na całe życie, nie dostrzeże się dymorfizmu płciowego. Jest to wyjątek potwierdzający regułę, a także wyjątek wypróbowujący regułę. Poligamia pozwala nam przewidzieć, że samce będą większe. Tam zaś, gdzie zjawisko to nie występuje, samce są tych samych rozmiarów, co samice. I tak jest na przykład w przypadku albatrosów, które należą do gatunku monogamicznego.

Gdyby biolog w ten sposób – opierając się na przykładach z życia wziętych – opowiedział o dymorfizmie płciowym, łatwo byłoby zapamiętać tę teorię, a przekazywanie jej innym dawałoby satysfakcję. Jeśli potraficie opowiadać takie historie i rozumiecie, dlaczego mają one sens, można powiedzieć, że znacznie lepiej znacie się na biologii, niż gdybyście po prostu nauczyli się na pamięć, że ptaki należą do

królestwa zwierząt, podkrólestwa kręgowców, gromady ptaków. Tak samo jest z opowieściami opartymi na zasadach ekonomii.

Większość kursów z wprowadzenia do ekonomii (a mój początkowo też nie był wyjątkiem) raczej nie wykorzystuje przykładów z codziennego życia. Zamiast tego zarzucają one studentów równaniami i wykresami. Formalizm matematyczny stał się niezmiernie ważnym źródłem postępu w ekonomii, lecz nie okazał się skutecznym narzędziem wprowadzania w tę dziedzinę nowicjuszy. Pominąwszy studentów inżynierii i tych, którzy wcześniej odebrali gruntowną edukację matematyczną, większość studentów próbujących nauczyć się ekonomii, przede wszystkim przez równania i wykresy, nigdy nie opanowuje tego charakterystycznego nastawienia umysłowego, które nazywamy „myśleniem ekonomisty". Większość z nich spędza tyle czasu, zmagając się z matematycznymi szczegółami, że intuicyjne pojęcie idei ekonomii całkiem im umyka.

Umysł ludzki jest zdumiewająco elastyczny. Organ ten potrafi przyswajać nowe informacje w tysiącu rozmaitych form. Jednak do większości mózgów łatwiej docierają informacje podane w jednej postaci, trudniej zaś w innej. W większości wypadków studenci przetwarzają równania i wykresy z najwyższym trudem. Z drugiej strony, prawie każdemu łatwiej jest przyswoić sobie daną informację w formie gawędy.

To objawienie spłynęło na mnie około dwudziestu lat temu, gdy brałem udział w programie „Pisząc przez dyscypliny" na moim uniwersytecie. Inspiracją do stworzenia kursu były badania wykazujące, że jednym z najlepszych sposobów nauczenia się czegoś jest pisanie o tym. Walter Doyle i Kathy Carter, dwoje twórców narracyjnej teorii uczenia się, ujęli to tak: „Kluczowym założeniem perspektywy narracyjnej jest fakt, że istoty ludzkie mają naturalną predyspozycję do «przerabiania» swego doświadczenia na opowieści". Psycholog Jerome Bruner, inny teoretyk uczenia się przez opowiadanie, spostrzegł, że dzieci „przemieniają wszystko w różne historie, a gdy próbują zrozumieć swoje życie, używają opartych na własnych doświadczeniach opowieści jako podstawy do dalszych przemyśleń… jeżeli nie ujmą

czegoś w strukturę narracyjną, niezbyt dobrze to zapamiętują i materiał ten nie jest dostępny do dalszego przetwarzania".

Krótko mówiąc, specjalnością mózgu ludzkiego jest przyswajanie informacji w formie opowieści. Moje zadanie z ekonomii naturalnej dla studentów opiera się właśnie na tej mocnej stronie ludzkiej psychiki. Poleciłem, by tytułem każdej z prac było ciekawe pytanie. Aby je wymyślić, studenci musieli najpierw rozważyć dużą liczbę różnych pytań, które przyjdą im do głowy, co samo w sobie jest już bardzo użytecznym ćwiczeniem. Po drugie, ci, którzy wymyślą ciekawe pytania, lepiej się bawią podczas wykonywania zadania i poświęcają mu więcej energii. Po trzecie, student, który postawi interesujące pytanie, chętniej będzie opowiadał innym o danym problemie. Jeśli nie możesz wynieść jakiejś idei z klasy i użyć jej, to tak naprawdę jej nie zrozumiałeś. Ale gdy już samodzielnie się nią posługujesz, jest twoja na zawsze.

Zasada optymalizacji kosztów i korzyści

Matką wszystkich pojęć ekonomii jest idea optymalizacji kosztów i korzyści. Mówi ona, że powinno się podjąć dane działanie wtedy i tylko wtedy, gdy korzyść wynikająca z podjęcia działania jest większa niż jego koszt. Czy można wymyślić prostszą zasadę? A jednak nie zawsze łatwo ją zastosować.

Przykład 1. Zamierzasz właśnie za 10 funtów kupić budzik w pobliskim sklepie na terenie uniwersytetu, gdy oto przyjaciel mówi ci, że taki sam zegarek możesz nabyć za 5 funtów w Tesco na mieście. Czy jedziesz do miasta i kupujesz budzik za 5 funtów? Czy kupujesz zegarek w sklepie na terenie uniwersytetu? W obu wypadkach, gdy budzik się zepsuje w czasie objętym gwarancją, musisz odesłać go do naprawy do wytwórcy.

Nie ma tu oczywiście odpowiedzi, którą można by jednoznacznie uznać za złą albo dobrą. Każdy musi sam rozważyć odpowiednie koszty

i korzyści. Lecz gdy pytamy ludzi, co zrobiliby w tej sytuacji, większość odpowiada, że kupiłaby zegarek w Tesco.

Przykład 2. Masz zamiar kupić laptopa za 1205 funtów w pobliskim sklepie na terenie uniwersytetu. Możesz dostać takiego samego laptopa za 1200 funtów w Tesco na mieście (gwarancja jest ta sama: nieważne, gdzie kupisz komputer, jeśli się zepsuje, do naprawy musisz go przesłać do producenta). Gdzie kupiłbyś sobie laptopa?

Tym razem większość ludzi odpowiada, że kupiłaby komputer w sklepie na terenie uniwersytetu. Sama w sobie odpowiedź nie jest zła. Jeśli jednak zapytamy, co p o w i n i e n zrobić rozsądny człowiek w obu wypadkach, z zasady optymalizacji kosztów i korzyści jasno wynika, że obie odpowiedzi powinny być takie same. W końcu korzyść z pojechania do miasta w każdym wypadku wynosi 5 funtów. Koszt wynosi tyle, na ile oceniacie wysiłek i zamieszanie związane z wycieczką do miasta. I ta wartość w obu wypadkach jest taka sama. Jeśli zatem koszt jest taki sam i korzyść jest ta sama, to i odpowiedź powinna być taka sama.

Większości ludzi jednak wydaje się, że oszczędność 50%, wiążąca się z kupieniem zegarka na mieście, to w jakiś sposób większa korzyść niż oszczędność 5 funtów na laptopie kosztującym 1205 funtów. Nie jest to jednak rozumowanie słuszne. Myślenie procentowe dobrze się sprawdza w innych kontekstach, ale nie w tym.

Obliczanie kosztów i korzyści jest zatem bez wątpienia postępowaniem godnym polecenia. Obserwacja, jak zasada kosztu i korzyści działa w kontekście tego zaskakującego przykładu, staje się ciekawą opowieścią, którą możecie przekazać innym. Zadajcie te pytania przyjaciołom i zobaczcie, którą odpowiedź wybiorą.

Zaraz po przykładzie ilustrującym ogólną zasadę zadaję studentom zadanie, które wymaga od nich samodzielnego myślenia:

Przykład 3. Czekają na ciebie dwie podróże służbowe, posiadasz jednak voucher na zniżkę, który możesz wykorzystać tylko w jednej

z nich. Możesz zaoszczędzić albo 40 funtów na kosztującej 100 funtów podróży do Paryża, albo 50 funtów na kosztującej 1000 funtów podróży do Tokio. Podczas której z podróży skorzystałbyś ze zniżki?

Prawie każdy odpowiada prawidłowo: zniżkę lepiej jest wykorzystać w podróży do Tokio, bo pozwoli nam oszczędzić 50 funtów, co jest lepsze niż zaoszczędzenie 40 funtów. Jednakże fakt, że wszyscy odpowiedzieli prawidłowo, nie oznacza, że pytanie niewarte było tego, by je zadać. Powtarzam: jeśli naszym celem jest opanowanie kluczowych zasad tak, by stały się częścią naszej praktycznej wiedzy, jedynym sposobem, aby to osiągnąć, jest stosowanie ich i powtarzanie.

Wybierając pytania do książki, miałem na uwadze, by były one nie tylko ciekawe, ale również pozwalały praktycznie wykorzystać znajomość najważniejszych zasad ekonomii. Mam nadzieję, że książka ta wskaże wam, jak bez wysiłku, wręcz przez zabawę, opanować te zasady. Ponieważ zaś pytania są ciekawe a odpowiedzi krótkie, mogą się one stać dobrym tematem do rozmowy.

Mówię studentom, że ich odpowiedzi na pytania powinny mieć charakter inteligentnej hipotezy nadającej się do tego, by ją dopracować i sprawdzić. Nie muszą nic rozstrzygać raz na zawsze. Gdy wraz z Benem Bernanke opisaliśmy w naszym podręczniku wprowadzenia do ekonomii przykład Billa Tjoa dotyczący przycisków na bankomatach, ktoś napisał do mnie gniewny e-mail z wyjaśnieniem, że kropki alfabetu Braille'a znajdują się na przyciskach, bo wymaga tego ustawa dotycząca niepełnosprawności. Przysłał mi nawet link do strony, gdzie znajdowały się dowody na jego twierdzenie. Oczywiście, istnieje wymóg, by wszystkie bankomaty były oznakowane brajlem, nawet te, do których podjeżdża się samochodem i korzysta z nich prosto z siedzenia kierowcy. Takie oznaczenia mogą się nawet przydać w wyjątkowych okolicznościach – na przykład, gdy niewidomy podjeżdża do bankomatu taksówką i nie chce wyjawić swego PIN-u taksówkarzowi.

Odpisałem, że zawsze mówię studentom, że ich odpowiedzi nie muszą być zgodne z prawdą. Ale zachęciłem go też, by zastanowił się nad okolicznościami, w których przyjęto dane rozporządzenie. Jeśli wymóg oznaczeń alfabetem Braille'a pociągałby za sobą znacznie

wyższe koszty, czy rozporządzenie zostałoby wtedy uchwalone? Prawdopodobnie nie. Chodzi o to, że dodanie tych oznaczeń nie kosztowało złamanego grosza. A ponieważ kropkowane litery nikomu nie szkodzą, a czasem nawet mogą się przydać, ustawodawcy uznali, że warto ich wymagać, by móc pod koniec roku powiedzieć, że zrobili coś pożytecznego. W tym wypadku odpowiedź Billa Tjoa byłaby bardziej sensowna od odpowiedzi mojego rozgniewanego korespondenta. Jednak w wielu innych wypadkach świat z pewnością oferuje lepsze lub bardziej pełne rozwiązania.

Czytajcie zatem odpowiedzi na pytania krytycznym okiem. Macie własną wiedzę, która pozwoli wam je udoskonalić. Pewna właścicielka sklepu z sukniami ślubnymi powiedziała mi na przykład, że innym powodem, dla którego panny młode kupują suknie, zamiast je wypożyczać, jest fakt, że suknie te zwykle są dopasowane w biuście i często wymagają daleko posuniętych przeróbek, których nie można by dokonywać wielokrotnie na sukniach z wypożyczalni. Jest to trafna uwaga, jednak nie odbiera ona ważności ekonomicznemu wyjaśnieniu Jennifer Dulski.

1
Prostopadłościenne kartony na mleko i cylindryczne puszki na napoje, czyli ekonomia projektowania

Dlaczego produkty mają taką, a nie inną formę? Nie sposób udzielić rozsądnej odpowiedzi na to pytanie, nie odwołując się do zasady optymalizacji kosztów i korzyści.

Ogólnie rzecz biorąc, producenci nie mają powodu, by wyposażyć produkt w jakąś dodatkową cechę, jeśli nie zwiększa to dla konsumenta wartości tego wyrobu (innymi słowy, korzyści). W każdym nieomal wypadku projekt przedmiotu wiąże się ze swoistym kompromisem pomiędzy chęcią zaspokojenia upodobań konsumenta a potrzebą sprzedaży za cenę odpowiednio niską, by była ona konkurencyjna.

Świetną ilustracją tego kompromisu jest ewolucja gadżetów montowanych w samochodach. Swój pierwszy samochód kupiłem wiosną 1961 roku, byłem wtedy jeszcze uczniem. Reklama, która mnie zachęciła do zakupu, brzmiała mniej więcej tak: „Dwudrzwiowy Pontiac Chieftain model 1955, V8, radio, ogrzewanie, przekładnia ręczna, 357 dolarów lub najwyższa oferta". Dziś oczywiste jest, że ogrzewanie mają wszystkie samochody, ale w 1955 roku nie było ono jeszcze tak powszechne. W południowej części Florydy, gdzie mieszkałem, wiele samochodów nie miało w ogóle ogrzewania. Nawet na Florydzie miło jest mieć ogrzewanie przynajmniej przez tych kilka zimowych dni, zarobki były jednak wówczas znacznie niższe i wielu nabywców gotowych było obyć się bez tego luksusu, byleby tylko zapłacić trochę mniej. W tamtych czasach producent sprzedający wyłącznie samochody z ogrzewaniem ryzykowałby utratę klientów na rzecz konkurencji oferującej tańsze modele bez tej funkcji.

Jednak w miarę wzrostu zarobków liczba konsumentów gotowych drżeć z zimna, by trochę zaoszczędzić, stale malała. Kiedy popyt na samochody bez ogrzewania spadł poniżej pewnego poziomu, sprzedawcy nie chcieli już mieć ich w swoich salonach. Na życzenie klienta mogli ewentualnie zaoferować je jako specjalną droższą wersję, ale przecież nikt by nie dopłacał za brak ogrzewania. W końcu samochody bez ogrzewania zupełnie znikły z rynku.

W 1955 roku większość klientów wybierała, tak jak ja, silnik V8, jedyną zaś powszechnie dostępną alternatywę stanowił silnik sześciocylindrowy. Zaletą silnika ośmiocylindrowego było to, że pozwalał on na bardziej efektywne przyspieszenie niż sześciocylindrowy. Co do kosztów, miał on wyższą cenę i zużywał nieco więcej paliwa. Ale benzyna w tamtych czasach była jeszcze tania.

W latach 70. przyszedł czas arabskiego embarga na ropę. Cena benzyny z 38 centów za galon w połowie roku 1973 w następnych miesiącach podskoczyła aż do 52 centów. W wyniku kolejnej przerwy w dostawach ropy jej cena podniosła się w roku 1980 do 1,19 dolara za galon. W wyniku tych podwyżek wielu konsumentów zdecydowało, że V8 mimo lepszego przyspieszenia nie spełnia wymogów optymalizacji kosztów i korzyści. Niebawem więc takie silniki właściwie znikły bez śladu. Silniki sześciocylindrowe wciąż jeszcze były w Stanach Zjednoczonych dość popularne, lecz już wkrótce klienci najczęściej wybierali silnik czterocylindrowy, który przed nastaniem lat 70. był rzadko spotykany.

Jednakże po roku 1980 ceny paliwa ustabilizowały się, a nawet zaczęły spadać względem cen innych towarów. W 1999 roku cena galonu benzyny zatrzymała się na wysokości 1,40 dolara, co w wartościach względnych było ceną niższą niż 38 centów z połowy roku 1973. Innymi słowy, za 1,40 dolara w 1999 roku można było kupić mniej towarów i usług niż w 1973 roku za 38 centów. Nic zatem dziwnego, że w latach 90. moc silników zaczęła znów wzrastać.

W obliczu ponownego wzrostu cen benzyny w ostatnich latach jesteśmy świadkami powrotu tendencji z lat 70. Nawet zanim jeszcze w 2005 roku cena osiągnęła 3 dolary za galon, Ford Motor Company zaprzestał produkcji największego ze swych samochodów sportowo-

użytkowych: ważącego 3400 kg i spalającego 1 galon benzyny na 10 mil modelu Excursion. Tak wielki jest dziś popyt na rozmaitego typu hybrydy o optymalnym zużyciu paliwa, że handlarze często sprzedają je za cenę wyższą od ceny katalogowej.

Wyłania się tu następująca prawidłowość: cechy produktu podyktowane są zasadą optymalizacji kosztów i korzyści. Przypomnijmy sobie, że zasada ta głosi, iż działanie należy podjąć wtedy i tylko wtedy, gdy korzyść jest co najmniej równa poniesionym kosztom. Tak więc nie powinno się dodawać danej cechy, jeśli korzyść (mierzona sumą, którą gotowi są za nią dopłacić konsumenci) nie jest co najmniej tak wysoka jak koszt jej wprowadzenia (mierzony wydatkiem poniesionym przez producenta).

Zasadę tę uwidacznia również ewolucja skrzyni biegów. Ręczna przekładnia w moim pontiaku z 1955 roku miała tylko trzy biegi (nie licząc wstecznego), co stanowiło wówczas normę. Skrzynia biegów w samochodzie, którym jeżdżę dziś, to skrzynia sześciobiegowa. Wytwórcy mogli bez trudu konstruować skrzynie z sześcioma biegami już w roku 1955. Dlaczego tego nie robili?

I tutaj producenci musieli rozważyć koszt ulepszeń produktu, biorąc jednocześnie pod uwagę stopień gotowości konsumentów do zapłacenia wyższej ceny. Jeśli chodzi o koszty, ponieważ każdy dodatkowy bieg podnosi koszt produkcji skrzyni biegów, cena samochodu musi być tym wyższa, im więcej ma on biegów. Czy konsumenci będą skłonni zapłacić więcej? Co się zaś tyczy korzyści, dodanie biegów poprawia zarówno przyspieszenie, jak i gospodarkę paliwem. Zatem odpowiedź będzie zależała od tego, ile za te ulepszenia gotowi są zapłacić konsumenci.

Gdyby przekładnia nie miała dwóch czy nawet trzech biegów, samochód nie działałby należycie. Tak więc trójbiegowa skrzynia mojego pontiaka z 1955 roku z pewnością była dość minimalistycznym rozwiązaniem. Ponieważ dziś wiedzie nam się lepiej niż w 1955 roku, jesteśmy skłonni zapłacić więcej za lepsze przyspieszenie. Dodatkowe biegi stały się też bardziej pożądane, ponieważ benzyna, którą pozwalają zaoszczędzić, jest droższa niż kiedyś. Zmiany te wyjaśniają rezygnację ze skrzyń trójbiegowych.

Jak przekonamy się na poniższych przykładach, ta sama zasada optymalizacji kosztów i korzyści, która rządzi ewolucją konstrukcji samochodów, stosuje się dosłownie do każdego produktu i każdej usługi.

Dlaczego światło zapala się, gdy otwieramy lodówkę, a nie zapala się, gdy otwieramy zamrażarkę?

(KARIM ABDALLAH)

Pierwszym odruchem ekonomisty szukającego odpowiedzi na tego typu pytania jest rozważenie kosztów i korzyści. Koszt zainstalowania światła, które zapala się automatycznie po otwarciu drzwiczek, jest w obu komorach tego urządzenia zasadniczo ten sam. Jest to też, mówiąc językiem ekonomistów, koszt stały, to znaczy taki, który nie zmienia się w zależności od tego, ile razy otworzy się drzwiczki. Wyposażenie obu przestrzeni w światło ułatwia znalezienie w środku różnych przedmiotów. Ponieważ większość ludzi otwiera lodówkę znacznie częściej niż zamrażarkę, korzyść płynąca z posiadania światła w lodówce jest znacznie większa. Zatem, przy takim samym koszcie zainstalowania światła w obu wypadkach, wymóg optymalnej relacji kosztów i korzyści spełni raczej lodówka niż zamrażarka.

Oczywiście nie wszyscy konsumenci przykładają taką samą wagę do wygody, jaką daje światło w lodówce. Ogólnie rzecz biorąc, korzyść z tego rodzaju udogodnień – miarą jej jest suma, którą ludzie są skłonni wydać – zwykle rośnie wraz ze wzrostem zarobków konsumentów. Z zasady optymalizacji kosztów i korzyści wynika, że konsumenci o bardzo wysokich dochodach mogą uznać, iż wygoda posiadania światła w zamrażarce jest warta dodatkowych pieniędzy.

Dlaczego laptopy, w przeciwieństwie do większości innych urządzeń elektrycznych, działają niezależnie

od napięcia prądu dostarczanego w danym kraju?

(MINSOO BAE)

Systemy elektryczne w Stanach Zjednoczonych na ogół dostarczają do domów prąd o napięciu 110 V, natomiast w Wielkiej Brytanii standard stanowi 240 V. Laptopy mają wewnętrzny przetwornik, co oznacza, że komputery te mogą działać niezależnie od normy napięcia. Tymczasem telewizory i lodówki mogą działać tylko przy takim standardzie, do jakiego zostały przystosowane. Żeby używać amerykańskiej lodówki w Anglii, trzeba kupić osobny przetwornik. Dlaczego inne urządzenia elektryczne nie są tak wszechstronne jak laptop?

Dostarczanie prądu o napięciu 240, a nie 110 V, jest nieco tańsze, ale trochę bardziej niebezpieczne. W wielu krajach toczyły się dyskusje w celu ustalenia, który system przyjąć. Kiedy już podjęto decyzję o wprowadzeniu danego systemu i dostosowaniu do niego wszystkich możliwych urządzeń, zaangażowano w to przedsięwzięcie ogromny kapitał. Nikt o realistycznym podejściu do życia nie może się więc spodziewać, że w najbliższej przyszłości wszystkie kraje zdecydują się na jeden, wspólny standard napięcia prądu. Ludzie podróżujący z kraju do kraju ze swymi urządzeniami potrzebują jednak pewności, że będą mogli ich używać przy różnych normach napięcia.

Dodanie wewnętrznego przetwornika do każdego urządzenia dawałoby tę pewność, zarazem jednak podniosłoby koszt produkcji. Zważywszy, że ogromna większość lodówek, pralek, telewizorów i innych urządzeń sprzedawanych w danym kraju nigdy tego kraju nie opuszcza, ponoszenie dodatkowych kosztów wmontowania przetwornika wewnętrznego nie miałoby sensu.

Inaczej w przypadku laptopów. Ich pierwszymi użytkownikami byli w ogromnej większości ludzie, którzy zabierali komputery ze sobą, podróżując w interesach zarówno w kraju, jak i za granicą. Podczas lotów międzynarodowych osobny przetwornik byłby dla nich zbędnym obciążeniem. Dlatego producenci laptopów od samego początku wyposażali swoje komputery w przetworniki wewnętrzne.

Dlaczego sklepy całodobowe mają zamki w drzwiach?

(LEANNA BECK, EBONY JOHNSON)

Wiele sklepów otwartych jest 24 godziny na dobę przez 365 dni w roku. Skoro ciągle stoją one otworem, dlaczego ludzie zadają sobie trud instalowania tam drzwi z zamkami?

Oczywiście zawsze może się zdarzyć jakaś nieprzewidziana sytuacja, która zmusi obsługę do natychmiastowego zamknięcia sklepu. Na przykład latem 2007 roku w Anglii mieszkańcy wielu miasteczek zmuszeni byli do gwałtownej ewakuacji z powodu powodzi. Rzecz jasna, otwarty sklep, w którym nie byłoby nikogo z obsługi, aż prosiłby się, by go okraść.

Gdyby nawet jednak można było z całą pewnością wykluczyć możliwość zamknięcia sklepu, wątpliwe, czy właściciel uznałby za korzystny zakup drzwi bez zamków.

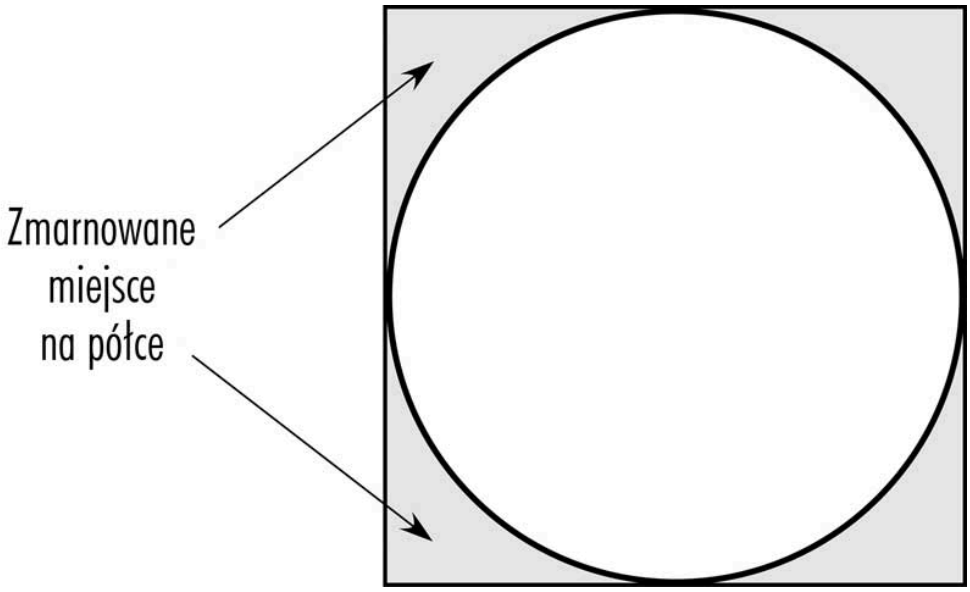
Znaczną większość drzwi użytku przemysłowego sprzedaje się instytucjom, które nie są otwarte przez 24 godziny na dobę. Istnieje wiele oczywistych przyczyn, dla których instytucje te chcą mieć zamki w drzwiach. Zważywszy na to, że większość drzwi użytku przemysłowego sprzedawana jest z zamkami, taniej jest produkować wszystkie drzwi w ten sam sposób, tak jak taniej jest umieszczać informacje zapisane alfabetem Braille'a na przyciskach wszystkich bankomatów.

Dlaczego mleko sprzedaje się w prostopadłościennych pojemnikach, a napoje w cylindrycznych?

Chyba wszystkie pojemniki na napoje gazowane, czy to szklane, czy aluminiowe, mają kształt cylindryczny. Pojemniki na mleko natomiast, przynajmniej te plastikowe i kartonowe, prawie zawsze mają przekrój

prostokątny. Pojemniki prostopadłościenne zajmują przestrzeń na półkach w sposób bardziej ekonomiczny niż pojemniki cylindryczne. Dlaczego zatem producenci napojów mimo to wlewają je do pojemników cylindrycznych?

W przypadku puszek jedną z przyczyn jest fakt, że kształt cylindryczny jest bardziej odporny na ciśnienie, które powstaje wewnątrz pojemnika z napojem gazowanym. Innym powodem może być również to, że napoje często wypija się bezpośrednio z pojemnika, a zatem dodatkowy koszt magazynowania cylindrycznych pojemników jest usprawiedliwiony, ponieważ lepiej pasują one do dłoni. Wyjaśnia to, dlaczego szklane pojemniki na napoje mają kształt walca, choć prostokątny pojemnik szklany z łatwością wytrzymałby ciśnienie gazowanego napoju. W przypadku mleka przyjemność trzymania opakowania w dłoni nie jest już tak ważna, gdyż rzadko pije się je prosto z pojemnika.



Gdyby pojemniki na mleko miały kształt cylindryczny, potrzebowalibyśmy większych lodówek.

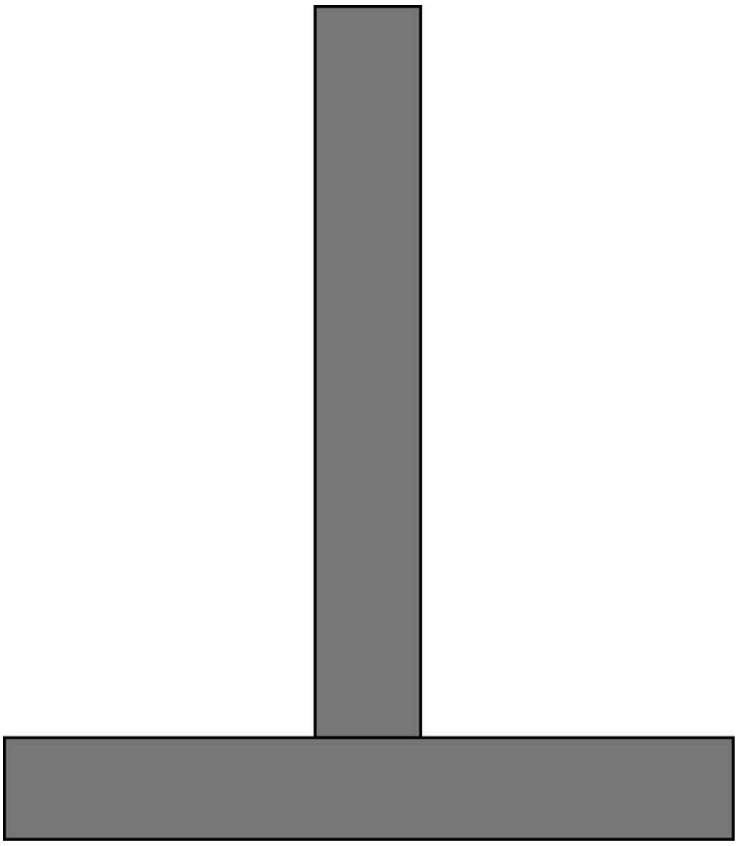
Gdyby nawet jednak większość ludzi piła mleko prosto z kartonu, zasada optymalizacji kosztów i korzyści każe nam się domyślać, że nie byłoby ono raczej sprzedawane w pojemnikach cylindrycznych. Choć pojemniki prostopadłościenne pozwalają zaoszczędzić przestrzeń na półce niezależnie od swej zawartości, wartość zaoszczędzonej przestrzeni jest większa w wypadku mleka niż w wypadku napojów.

Większość napojów w supermarketach ustawiona jest bowiem na otwartych półkach, które są tańsze i nie wymagają kosztów operacyjnych. Mleko zaś przechowuje się wyłącznie w chłodzonych szafkach, których zakup i eksploatacja są dosyć drogie. Zaoszczędzona przestrzeń na półkach chłodni stanowi więc swego rodzaju premię – i stąd dodatkowa korzyść pakowania mleka w prostopadłościenne pojemniki.

> Dlaczego wyprodukowanie aluminiowej puszki na napoje kosztuje więcej, niż jest to konieczne?
>
> (CHARLES REDDING)

Zadaniem puszki jest przechowywanie napoju. Sprzedawane niemal na całym świecie aluminiowe puszki na napoje o pojemności 355 ml mają kształt walca o wysokości 12 cm prawie dwukrotnie przewyższającej jego szerokość (średnica: 6,5 cm). Gdyby puszki te były niższe, ale szersze, na ich wyprodukowanie zużyto by znacznie mniej aluminium. Na przykład cylindryczna puszka o wysokości 7,8 cm i średnicy 7,6 cm wymagałaby około 30% mniej aluminium niż puszka standardowa, choć mieściłaby taką samą ilość płynu. Skoro niższe puszki byłyby tańsze w produkcji, dlaczego napoje sprzedaje się mimo to w wyższych puszkach?

Jednym z możliwych wyjaśnień jest pewne dobrze znane psychologom złudzenie optyczne. Na pytanie, który z dwu czarnych pasków narysowanych powyżej jest dłuższy, większość ludzi z przekonaniem odpowie, że dłuższy jest pasek pionowy. Jednak, jak łatwo można sprawdzić, obydwa paski mają dokładnie tę samą długość.



Złudzenie optyczne: chociaż pionowy pasek wydaje się dłuższy, jest to nieprawda.

Bardzo możliwe zatem, że konsumenci niechętnie kupowaliby napoje w niższych puszkach, sądząc, że zawierają one mniej coca-coli. Wyjaśnienie to, jednakże, zdaje się sugerować możliwość łatwego zysku dla wchodzących na rynek konkurencyjnych firm. To znaczy, jeśli złudzenie optyczne byłoby jedynym powodem powstrzymującym konsumentów od wybierania niższych puszek, konkurencja mogłaby oferować colę w takich puszkach, tłumacząc jednocześnie wprost, że ich pojemniki zawierają dokładnie tyle napoju, ile mieszczą go tradycyjne opakowania. A ponieważ puszki niższe taniej się produkuje, sprzedawcy oferujący napoje w takich pojemnikach mogliby sprzedawać je po nieco niższych cenach niż producenci tradycyjni.

Standardowe puszki na napoje wymagałyby mniejszej ilości aluminium, gdyby były niższe, ale szersze.
RYS. MICK STEVENS

Innego wyjaśnienia dostarcza hipoteza, że kupującym napoje bardziej podoba się wygląd wyższych puszek. Nawet gdyby wiedzieli, że puszka taka zawiera dokładnie tyle samo napoju, co jej niższa wersja, i tak byliby pewnie skłonni zapłacić za nią nieco więcej na tej samej zasadzie, na jakiej chętnie zapłacą więcej za pokój hotelowy z ładnym widokiem.

Często, projektując dany produkt, rozważa się, jak jego różne cechy wpłynęłyby na zachowanie konsumenta. Na przykład ktoś, kto chce uniknąć mandatów za przekraczanie prędkości, mógłby być skłonny zapłacić więcej za samochód wyposażony w dźwiękowy system ostrzegawczy, odzywający się zawsze, ilekroć kierowca przekroczy wskazane na znaku ograniczenie prędkości.

Dlaczego wlew paliwa w niektórych samochodach znajduje się po stronie kierowcy, a w innych – po stronie pasażera?

(PATTY YU)

Jednym z najbardziej frustrujących doświadczeń związanych z prowadzeniem wynajętego samochodu jest chwila, gdy odruchowo stajemy przy dystrybutorze paliwa tak samo, jak zrobilibyśmy to, jadąc własnym autem, by odkryć nagle, że wlew umieszczony jest po tej stronie, po której nie ma dystrybutora… Producenci samochodów mogliby wyeliminować tę trudność, umieszczając wlew paliwa zawsze po tej samej stronie. Dlaczego tego nie robią?

W krajach, w których obowiązuje ruch prawostronny, jak na przykład Stany Zjednoczone, łatwiej jest skręcić w prawo niż w lewo, kiedy to trzeba przedostać się przez strumień pojazdów nadjeżdżających z naprzeciwka. Większość kierowców kupuje więc na ogół paliwo na stacjach, na które mogą wjechać, skręcając w prawo. Wyobraźmy sobie, że wlew paliwa znajdowałby się zawsze po stronie prowadzącego samochód. By napełnić bak, kierowcy musieliby wówczas zatrzymywać się po prawej stronie czynnego dystrybutora. Podczas wzmożonego ruchu wszystkie miejsca po prawej stronie dystrybutorów byłyby zajęte, podczas gdy większość punktów po lewej stronie dystrybutorów byłaby pusta.

Gdyby wlew paliwa umieszczony był zawsze po stronie kierowcy, kolejki po benzynę byłyby dłuższe.

RYS. MICK STEVENS

Umieszczenie wlewu paliwa po różnych stronach samochodów oznacza więc, że niektóre pojazdy mogą podjeżdżać do dystrybutorów od lewej strony. To zaś zmniejsza prawdopodobieństwo stania w kolejce po paliwo. Korzyść ta znacznie przewyższa koszt zatrzymywania się od czasu do czasu po niewłaściwej stronie dystrybutora, gdy jeździmy wynajętym samochodem.

W niektórych wypadkach projekt produktu podyktowany jest nie tylko tym, jak dany produkt najprawdopodobniej będzie używany, ale i tym, że ma on przekazywać użytkownikowi pewne informacje. Jak pokazują dwa następne przykłady, informacja podana w pewnej formie jest łatwiejsza do przyswojenia lub tańsza w produkcji niż w innej.

Dlaczego prawie wszystkie taksówki na Manhattanie są żółte, podczas gdy taksówki w większości miast mają różne kolory?

(ANDREI TCHERNOIVANOV)

Wystarczy spojrzeć ze szczytu Empire State Building na ulicę Trzydziestą Czwartą, by odnieść wrażenie, że 70% pojazdów na drodze to jaskrawożółte sedany. Oprócz jednego czy dwóch lotusów czy lamborghini właściwie wszystkie żółte samochody to taksówki – w większości sedany Forda. W małych miasteczkach na całym świecie taksówki nie bywają żółte i prawie wszystkie z nich to pojazdy wielofunkcyjne. Skąd ta różnica?

Choć wezwanie taksówki przez telefon jest na Manhattanie możliwe, o wiele częściej ludzie zatrzymują taksówkę, która akurat przejeżdża ulicą. Dlatego dla taksówkarzy najkorzystniej jest, by ich samochody wyróżniały się spośród innych. Badania dowodzą, że najlepiej nadaje się do tego celu kolor jaskrawożółty (niegdyś uważano, że najbardziej widoczny jest kolor czerwony i dlatego właśnie na ten kolor malowano

wozy strażackie; jednak wiele oddziałów straży pożarnej w Stanach Zjednoczonych maluje teraz wozy na żółto).

Na Manhattanie typowa zajęta taksówka wiezie tylko jedną osobę i rzadko zdarza się, by kierowca odniósł większą korzyść z tego, że wiezie czworo pasażerów. Dlatego taksówkarze nowojorscy upodobali sobie sedany, gdyż są one tańsze niż pojazdy wielofunkcyjne i łatwo mogą sprostać większości oczekiwań.

Oczekiwania wobec taksówek w przeciętnym małym miasteczku są jednak inne. Posiadanie samochodu jest tam znacznie tańsze niż na Manhattanie, gdzie samo parkowanie może kosztować ponad 240 funtów miesięcznie, dlatego też większość mieszkańców jest zmotoryzowana. Ponieważ w małych miasteczkach względnie mniejsza liczba ludzi potrzebuje taksówki, taksówkarzom nie opłaca się krążyć po ulicach. Zamiast tego taksówkę wzywa się przez telefon. Pomalowanie samochodu na żółto nie przynosi więc taksówkarzowi szczególnych korzyści.

Ktoś mógłby zgłosić zastrzeżenie, że taksówki w Nowym Jorku są żółte, ponieważ przepisy miejskie wymagają, by wszystkie taksówki w mieście były tego koloru. To prawda, lecz przypomina to obiekcję pewnego mojego gniewnego korespondenta, że kropki alfabetu Braille'a znajdują się na przyciskach bankomatów z podjazdem dlatego, że wymagają tego przepisy. Gdy organy regulujące kwestie związane z taksówkami wprowadziły w konsekwencji serii skandali zasadę dotyczącą koloru, ich celem było zapewnienie pasażerom sposobu identyfikacji przepisowych, legalnych, licencjonowanych pojazdów. Wybrali żółty, gdyż kolor ten przeważał jako kolor taksówek w owym czasie. Hipoteza, że taksówki są żółte z powodu dobrej widoczności tego koloru, pozwala wyjaśnić w wiarygodny sposób, dlaczego większość taksówek była już żółta, zanim wprowadzono w życie ten przepis.

Kierowcy taksówek w małych miastach wolą pojazdy wielofunkcyjne od sedanów, gdyż pasażerowie w miasteczkach częściej jeżdżą w kilka osób. Studenci i inne osoby nie posiadające samochodów w małych miastach mają zwykle niskie dochody i dlatego chętnie oszczędzają, dzieląc opłatę za taksówkę pomiędzy siebie. Przeciętna taksówka

z lotniska La Guardia wiezie do Nowego Jorku tylko jednego pasażera, podczas gdy typowa taksówka z lotniska w mniejszym mieście wiezie czworo lub więcej ludzi.

Dlaczego wizerunki na monetach przedstawiane są z profilu, a portrety na banknotach przedstawia się en face?

(ANDREW LACK)

Gdy będziecie w Wielkiej Brytanii, przyjrzyjcie się drobnym, które macie w kieszeni, a zauważycie, że twarz królowej, która widnieje na wszystkich monetach, od pensów po funty, wszędzie ukazana jest z profilu. Gdy jednak przejrzycie banknoty w portfelu, nie zobaczycie tam ani jednego profilu. Na banknotach umieszcza się wyłącznie portrety królowej, które artyści sporządzili en face. Z niewielkimi wyjątkami prawidłowość ta występuje również w innych krajach: profil na monetach i portret en face na banknotach. Skąd ta różnica?

Mówiąc pokrótce, choć artyści na ogół wolą portrety en face, trudności techniczne rzeźbienia w metalu sprawiają, że sporządzenie rozpoznawalnego wizerunku en face na monecie jest bardzo trudne. Głębokość reliefu portretu na monecie wynosi zwykle mniej niż 0,04 cm, co sprawia, że trudno jest osiągnąć stopień szczegółowości potrzebny zazwyczaj, by sporządzić rozpoznawalny portret en face. Gdy natomiast twarz ukaże się z profilu, postać bywa łatwa do rozpoznania już po samym zarysie. Portret en face można by rzeźbić na monetach, lecz tylko znacznym kosztem. Poza tym większa część subtelnych szczegółów starłaby się szybko po wejściu monety do obiegu.

Jeżeli profil łatwiejszy jest zarówno do wyprodukowania, jak i do rozpoznania, dlaczego nie umieszczać ich również na banknotach? Otóż trudność stworzenia portretu en face na pieniądzach papierowych utrudnia zadanie fałszerzom.

Ostatnie dwa przykłady w tym rozdziale zwracają uwagę na fakt, że pewnych cech produktu nie można zrozumieć, jeśli nie weźmie się pod uwagę uwarunkowań historycznych.

> Dlaczego płyty DVD sprzedaje się w znacznie większych opakowaniach niż CD, chociaż oba typy płyt mają dokładnie ten sam rozmiar?
>
> (LAURA ENOS)

Płyty CD są dostępne w pudełkach o szerokości 148 mm i wysokości 125 mm. Płyty DVD sprzedaje się natomiast w opakowaniach o szerokości 135 mm i wysokości 191 mm. Po co używać dwóch różnych opakowań do płyt tego samego rozmiaru?

Odrobina dociekliwości pozwoli nam poznać historyczne przyczyny tej różnicy. Zanim pojawiły się płyty o zapisie cyfrowym CD, większość nagrań sprzedawana była na dyskach winylowych, pakowanych w dopasowane koperty w kształcie kwadratu o boku 320 mm. Stojaki, na których wystawiano w sklepie płyty winylowe, miały więc szerokość akurat taką, by można było na nich zmieścić dwa rzędy płyt CD z elementem przegradzającym pomiędzy nimi. Projektując opakowania na płyty CD o szerokości nieco mniejszej niż połowa boku kopert na płyty winylowe, które miały one zastąpić, hurtownicy uniknęli znacznych kosztów wymiany stojaków do przechowywana i wystawiania towaru.

Podobne względy powodowały decyzjami dotyczącymi wielkości opakowań na płyty DVD. Zanim stały się one popularne, większość wypożyczalni udostępniała filmy na kasetach w formacie VHS, które pakowano w dopasowane pudełka o szerokości 135 mm i wysokości 191 mm. Kasety wideo przeważnie wystawiano, ustawiając je jedną przy drugiej, grzbietami do przodu. Opracowanie opakowania na DVD o tej samej wysokości pozwoliło wypożyczalniom na wystawianie swoich zbiorów DVD na istniejących półkach, w czasie gdy konsumenci przyzwyczajali się do nowego formatu. Umieszczenie płyt DVD

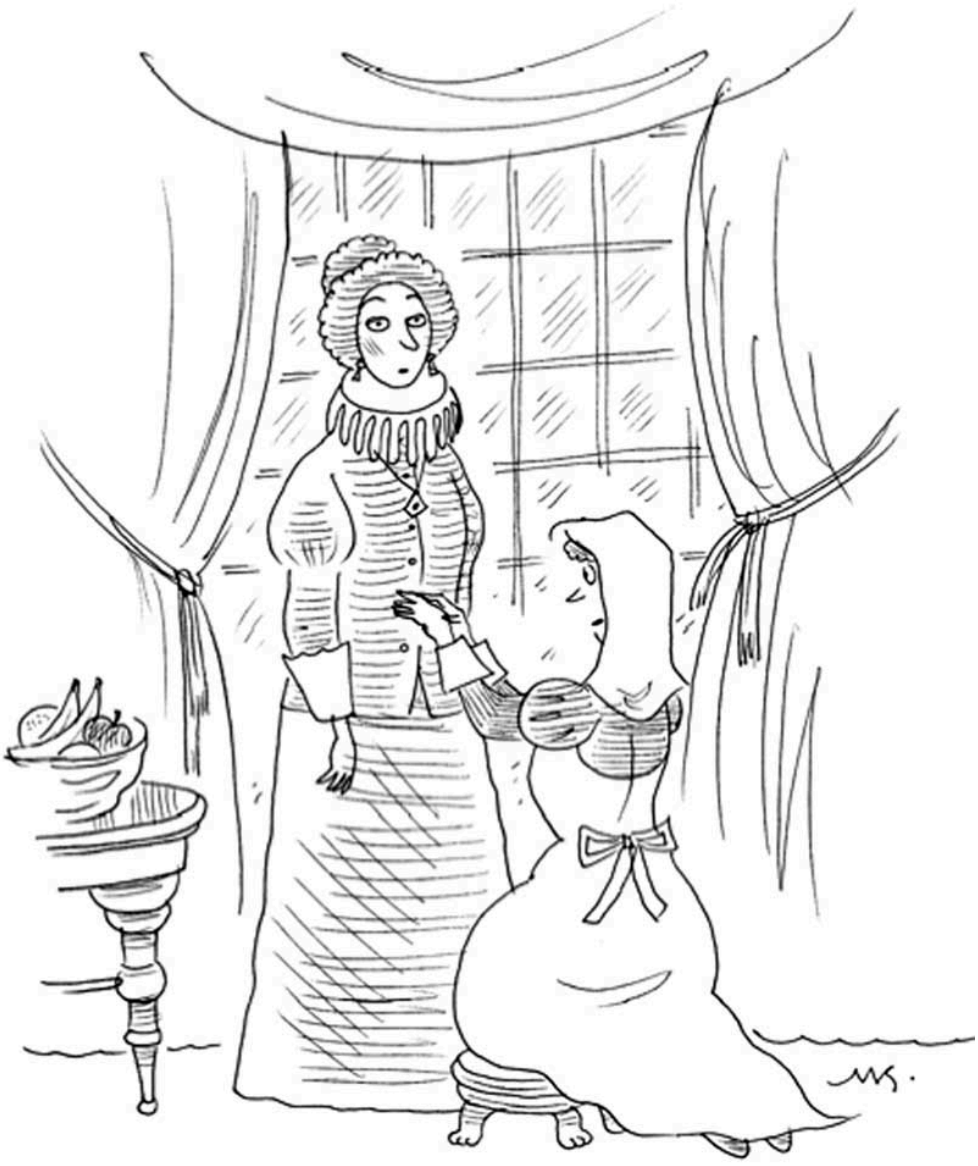
w opakowaniach tej samej wysokości co opakowanie VHS sprawiło zarazem, że przestawienie się na DVD było bardziej atrakcyjne dla konsumentów – mogli oni przechowywać swoje płyty DVD na tych samych półkach, na których ustawiali wcześniej kasety wideo.

Dlaczego damskie ubrania zawsze zapinają się na lewą stronę, ubrania męskie zaś – na prawą?

(GORDON WILDE, KATIE WILLERS I INNI)

Nic dziwnego, że producenci odzieży dostosowują się do jednolitej normy w kwestiach różnych cech ubiorów kupowanych przez daną grupę konsumentów. Co jednak może dziwić, to fakt, że standard przyjęty dla strojów damskich jest dokładną odwrotnością normy stosowanej do ubrań męskich. Wydaje się, że standard stosowany wobec ubrań męskich powinien być wygodniejszy także dla kobiet. W końcu około 90% populacji świata – mężczyzn i kobiet – to ludzie praworęczni, a osobie praworęcznej łatwiej jest zapinać koszulę na prawą stronę. Dlaczego zatem ubrania dla kobiet zapinają się na lewą stronę?

W tym wypadku historia n a p r a w d ę zdaje się nie bez znaczenia. Gdy w XVII w. pojawiły się guziki, widywano je tylko na strojach bogaczy. W owym czasie mężczyźni mieli w zwyczaju ubierać się sami, podczas gdy kobiety były ubierane przez służące. Szycie koszul damskich zapinanych na lewą stronę ułatwiało więc zadanie na ogół praworęcznym służącym, które je zakładały. Szycie koszul męskich, które zapinały się na prawą stronę, miało więcej sensu nie tylko dlatego, że większość mężczyzn sama się ubierała, ale też i dlatego, że wyciągana prawą ręką broń, noszona na lewym biodrze, nie zawadzała w ten sposób o koszulę.



W sprawach stroju nie kwestionuje się znaczenia historii!
RYS. MICK STEVENS

Dziś właściwie nie spotyka się kobiet ubieranych przez służące, dlaczego więc guziki po lewej stronie wciąż są normą w damskich strojach? Gdy już ustali się jakąś regułę, opiera się ona zmianie. W czasach, gdy wszystkie damskie bluzki miały guziki z lewej strony, byłoby ryzykowne dla producenta, gdyby oferował on bluzki damskie z guzikami po prawej stronie. Kobiety były przecież przyzwyczajone do bluzek z guzikami po lewej stronie i by się przestawić, musiałyby rozwinąć nowe zwyczaje i umiejętności. Poza tymi praktycznymi

trudnościami wiele kobiet mogłoby też uznać to za społecznie niewygodne – gdyby pokazały się w towarzystwie w bluzkach z guzikami z prawej strony, wszyscy pomyśleliby z pewnością, że mają na sobie męskie koszule.

2
Orzeszki gratis i drogie baterie, czyli podaż i popyt w akcji

Czy znacie historyjkę o dwóch ekonomistach, którzy idąc razem na lunch, nagle zauważają leżący na chodniku banknot pięćdziesięciofuntowy? Młodszy schyla się, by go podnieść, jednak starszy kolega powstrzymuje go, mówiąc: „To nie może być banknot pięćdziesięciofuntowy!".

„Dlaczego?" – pyta młodszy.

„Gdyby był – pada odpowiedź – ktoś inny dawno by go już podniósł".

Starszy ekonomista może, rzecz jasna, nie mieć racji. Jednak jego uwaga przypomina pewną ważną zasadę, którą ludzie często ignorują. Zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" głosi, że gdy jakieś pieniądze znajdują się w wolnym dostępie, wkrótce znajdzie się ktoś, kto zacznie rościć sobie do nich prawo.

Miliony ludzi zdają się wierzyć, że mogą wzbogacić się w pośpiechu. W latach 90. widzieli, jak przydarzyło się to innym, którzy po prostu wymienili akcje przedsiębiorstw działających na zasadach starej ekonomii, jak General Electric czy Procter & Gamble, na akcje Oracle, Cisco Systems i innych firm doby high-tech, które doprowadziły do wybuchowych zwyżek indeksów rynku NASDAQ. Potem patrzyli, jak inni bogacili się, pożyczając ile tylko się dało i nabywając własność, która, według tradycyjnych standardów, była daleko poza ich zasięgiem.

Wielu analityków giełdowych w latach 90. utrzymywało, że należy na nowo opracować system oceny przedsiębiorstw, gdyż Internet zmienił reguły gry. Eliminujący pośredników handel przez Internet zmniejszył koszty operacyjne niektórych firm o więcej niż 30%, co z kolei spowodowało spektakularne zwyżki produktywności.

Jednak – z czego dziś każdy zdaje sobie sprawę i pewnie wszyscy zdawali sobie sprawę nawet wtedy – ostateczna wartość firmy działającej przez Internet nie zależy od wzrostu produktywności, lecz od tego, jak duży generuje zysk. Nowe technologie zawsze będą przynosić gwałtowny przypływ zysków firmom, które będą je względnie szybko wdrażać. Jednakże, tak samo jak w przeszłości, gdy konkurenci zastosują te same technologie, oszczędności w końcu trafią nie do producentów – w formie wyższych zysków, lecz do konsumentów – w formie niższych cen. Zatem mleczarze amerykańscy, którzy szybko zorientowali się w zaletach krowiej somatotropiny, hormonu zwiększającego pozyskanie mleka aż o 20%, na krótką metę zebrali ogromne plony. Gdy jednak użycie tego hormonu rozpowszechniło się, wzrost produkcji po prostu obniżał ceny mleka, niwelując tym samym marżę.

Podobne wahania wysokości zysku cechowały większość wdrażających nowe technologie firm. Handel przez Internet, gdzie firmy dobijają targu bez pośredników, przyczynił się do zaoszczędzenia przez producentów miliardów funtów. Ponieważ jednak firmy korzystające z nowych technologii nie są bardziej wolne od rywalizacji niż mleczarze, większość z tych oszczędności przybrała formę niższych cen produktów, nie zaś wyższych zysków.

Zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" ostrzega, byśmy uważali na okazje, które wydają się zbyt dobre, by były prawdziwe. Niestosowanie się do tej zasady było między innymi przyczyną spektakularnego załamania amerykańskiego NASDAQ oraz brytyjskiego FTSE w marcu 2000 roku.

Powyższa zasada, razem z zasadą optymalizacji kosztów i korzyści, pomaga nam pojąć inne prawidłowości rządzące rynkiem. Rozważmy na przykład ceny, za jakie sprzedawane są produkty.

Ponieważ gusta i dochody ludzi różnią się, suma, jaką są oni gotowi zapłacić za dany towar, jest zwykle bardzo różna. Ale, jak dowodził Adam Smith w *Bogactwie narodów*, cena produktu nie powinna na dłuższą metę przekraczać kosztu wytwarzania tego produktu. W innym wypadku szanse zysku skłoniłyby do wkroczenia na rynek konkurencyjnych sprzedawców. I to wkraczanie na rynek ciągnęłoby się

dopóty, dopóki zwiększona podaż nie sprowadziłaby ceny z powrotem do wysokości kosztów.

Można jednak mnożyć przykłady, w których różni nabywcy płacą zupełnie różne ceny za w zasadzie identyczne przedmioty i usługi. Zdają się one przeczyć zasadzie „pieniądze nie leżą na ulicy". Dlaczego zdarza się, że konkurencja nie sprowadza cen do tego samego poziomu? Kilka przykładów przedstawionych w rozdziale 4. odnosi się bezpośrednio do tego pytania. Na razie wystarczy, jeśli powiemy sobie, że na wielu rynkach konkurencja zazwyczaj sprowadza ceny do tego samego poziomu.

Na przykład złoto sprzedaje się po takiej samej cenie w Londynie i w Nowym Jorku, za tę samą cenę kupują je biznesmeni i nauczyciele. Gdyby tak nie było, można by powiedzieć, że czeka na nas łatwa kasa. Wyobraźmy sobie, że uncja złota w Nowym Jorku miałaby cenę 400 funtów, w Londynie zaś kosztowałaby 450 funtów. Ktoś mógłby wówczas kupić uncję złota w Nowym Jorku i zarobić 50 funtów, sprzedając ją w Londynie. Prawo jednej ceny – które w istocie jest niejako parafrazą zasady „pieniądze nie leżą na ulicy" – mówi, że cena złota w obu miastach na ogół nie będzie się różnić o więcej niż wynosi koszt transportu kruszca z jednego miasta do drugiego.

Prawo jednej ceny stosuje się najczęściej w przypadku dóbr i usług, które sprzedaje się na rynkach doskonale konkurencyjnych. Z grubsza rzecz biorąc, są to takie rynki, na których liczni dostawcy sprzedają produkty wysoce standaryzowane. Klasycznym przykładem jest tu rynek złota. Złoto to towar wysoce standaryzowany i nowym firmom jest stosunkowo łatwo wejść na rynek, gdy tylko pojawi się okazja zysku.

To właśnie możliwość arbitrażu przy pozbawionej ryzyka możliwości odsprzedania towaru po wyższej cenie nadaje moc prawu jednej ceny. Człowiek bogaty może być skłonny zapłacić więcej za kilogram zwyczajnej soli stołowej niż człowiek ubogi. Jednak cena soli jest taka sama dla wszystkich. Prawo jednej ceny mówi, że jakikolwiek dostawca, który próbowałby wykorzystać gotowość bogacza do tego, by zapłacił więcej, natychmiast stworzyłby możliwość zysku dla konkurencji. Lecz nawet gdyby powstała zmowa sprzedawców, mająca na celu utrzymanie wyższych cen dla bogaczy, biedni zwolennicy arbitrażu mogliby działać

na przekór ich wysiłkom. Kupowaliby sól po cenie dla biedaków i sprzedawaliby ją bogatym po cenie odrobinkę niższej niż cena dla człowieka bogatego. W miarę jak coraz więcej biedaków próbowałoby się wzbogacić na tej różnicy, stopniowo zbliżyłaby się ona do zera.

Model podaży i popytu przedstawiany przez ekonomistę to zasadniczo opowieść o siłach decydujących, który produkt wytwarza się w jakich ilościach i po jakich cenach się go sprzedaje. Popyt na dany produkt jest miarą tego, ile ludzie gotowi są zań zapłacić. Jest to innymi słowy podsumowanie korzyści, które odniosą ludzie, konsumując dany produkt. Będą kupować daną rzecz dopóty, dopóki wartość produktu dorównywać będzie jego cenie. Ogólna prawidłowość mówi, że w miarę wzrostu ceny danego towaru spada popyt na tenże towar.

Podaż danego produktu stanowi zsumowanie warunków, na jakich producenci są gotowi zaoferować go na sprzedaż. Zasadnicza teza podaży głosi, że producenci będą oferowali produkty na sprzedaż do tej pory, aż cena, po której mogą je sprzedać, będzie co najmniej tak duża, jak ich koszt marginalny – koszt wyprodukowania ostatniego egzemplarza w dostawie. Na krótszą metę koszt marginalny zwykle wzrasta wraz z liczbą wyprodukowanych jednostek (jest to po części jedna z konsekwencji zasady „nisko wiszącego owocu", która mówi, że zawsze powinno się najpierw wykorzystać najlepsze możliwości, jakie się ma). Zatem: w miarę wzrostu ceny danego produktu sprzedawcy są skłonni sprzedawać coraz większą jego ilość.

Rynek danego produktu jest w stanie równowagi, gdy ilość towaru, jaką konsumenci chcą zakupić po przeważającej cenie, równa jest ilości towaru, jaką sprzedać chcą producenci.

Model podaży i popytu ma ogromną moc tworzenia uporządkowanych wzorów z kakofonii informacji, którymi każdego dnia bombarduje nas rynek.

Ponieważ cena rynkowa powstaje, gdy podaż i popyt są na rynku w równowadze, popełnialibyśmy błąd, wyjaśniając zmiany cen lub liczby produktów w odniesieniu tylko do podaży lub tylko do popytu. Niemniej jednak wiele ważnych prawidłowości rynku można zrozumieć, skupiając się w niektórych wypadkach na sprzedawcach, a w innych – na kupujących. Na zjawiska opisane w pierwszej serii

przykładów ma wpływ głównie ta strona transakcji, która dotyczy popytu – a zatem kupującego.

Dlaczego w wielu barach każe się klientom płacić za wodę, a zarazem oferuje się im za darmo orzeszki?

W niektórych barach klient musi płacić za pół litra wody aż 2 funty, gdy tymczasem za darmo napełnia się miseczki solonymi orzeszkami. Przecież orzeszki są droższe od wody, czy nie powinno się więc postępować odwrotnie?

Kluczem do zrozumienia tych praktyk jest fakt, że warunki, na których w barach oferuje się wodę i orzeszki, podyktowane są tym, jaki wpływ mają obie te rzeczy na spożycie podstawowego produktu oferowanego w barach – napojów alkoholowych. Ktoś, kto zje więcej orzeszków, zażąda więcej napojów alkoholowych. Ponieważ orzeszki są względnie tanie, każdy zaś napój alkoholowy generuje względnie wysoką marżę, dostęp do darmowych orzeszków zwykle zwiększa zyski baru.

Z kolei im więcej wody wypiją klienci, tym mniej zamówią oni napojów alkoholowych. Zatem, mimo że woda jest względnie tania, bary mają powód, by sprzedawać ją po wysokiej cenie, w ten sposób zniechęcając klientów do picia tego napoju.

Dlaczego wielu producentów komputerów oferuje za darmo oprogramowanie, którego cena rynkowa przekracza cenę samego komputera?

Ktokolwiek kupuje dziś nowy, złożony komputer lub laptopa, odkrywa, że twardy dysk nie tylko najczęściej zawiera już najnowszy system operacyjny, ale również najnowszy edytor tekstu, arkusz kalkulacyjny,

program do obsługi poczty, programy muzyczne i fotograficzne, nie mówiąc już o programie antywirusowym. Dlaczego rozdaje się całe to kosztowne oprogramowanie?

Użytkownikom software'u bardzo zależy na kompatybilności produktu. Na przykład gdy naukowcy wspólnie pracują nad jakimś projektem, zadanie ich jest znacznie prostsze, gdy używają tego samego edytora tekstu. Podobnie życie kogoś, kto ma własną firmę, będzie znacznie prostsze w okresie składania zeznań podatkowych, jeśli jego program kalkulacyjny będzie taki sam, jak program używany przez jego księgową.

Dodatkowym powodem jest fakt, że część programów, na przykład Microsoft Word, jest trudna do opanowania. Ludzie, którzy osiągną biegłość w danym programie, często niechętnie uczą się obsługi kolejnego, nawet jeśli obiektywnie jest on lepszy.

Wynika stąd, że korzyść z posiadania i używania jakiegokolwiek programu komputerowego zwiększa się wraz z liczbą ludzi, którzy go używają. Ta niezwykła zależność daje producentom najpopularniejszych programów ogromną przewagę i utrudnia wkroczenie na rynek nowego oprogramowania.

Właśnie ta prawidłowość skłoniła Symantec Corporation do zaoferowania producentom komputerów darmowych egzemplarzy demonstracyjnych swojego programu antywirusowego Norton. Producenci komputerów bardzo chętnie umieścili program w nowych komputerach, gdyż zwiększyło to ich atrakcyjność. Rozdając program za darmo, Symantec stworzył ogromny popyt na swoje produkty.

Zainspirowani tym sukcesem inni twórcy oprogramowania wskoczyli na ten sam wózek. Wieść głosi, że niektórzy z nich nawet p ł a c ą producentom komputerów, by ci instalowali ich programy w nowych komputerach.

Dlaczego telefony komórkowe sprzedaje się za funta, podczas gdy zapasowa bateria do tegoż telefonu

kosztuje 19,99 funta?

(TIANXIN GU)

W niektórych sklepach można było dostać telefon komórkowy Nokia 6300 „za funta”, podpisując umowę na 12 miesięcy. Jeśli jednak chcieliście kupić dodatkową baterię do swego telefonu (na przykład dlatego, że spodziewaliście się przez dłuższy czas być z dala od swojej ładowarki), musieliście zapłacić 19,99 funta. Dlaczego trzeba płacić tak wysoką cenę za zapasową baterię, która jest dokładnie taka sama jak ta znajdująca się w środku tańszego od baterii telefonu?

Ładowalne akumulatory litowo-jonowe, jakich używa się w telefonach komórkowych, są drogie w produkcji. Zatem może ciekawsze jest pytanie: dlaczego telefon z baterią sprzedaje się po tak niskiej cenie? Odpowiedź zdaje się kryć w szczególnej strukturze kosztów dostawców telefonii bezprzewodowej. Większość kosztów ponoszonych przez takie firmy to stałe wydatki związane z zakładaniem sieci – budowaniem masztów, zdobywaniem odpowiednich licencji itd. Koszty te, tak jak i wydatki związane z reklamą, są niezależne od tego, jak wiele wyświadcza się usług. Im więcej klientów jest w stanie zwerbować dostawca telefonii komórkowej, by rozłożyć wspomniane koszty, tym bardziej prawdopodobne, że utrzyma się on na rynku.

Załóżmy, że opłata miesięczna za daną umowę na telefon wynosi 30 funtów. Podpisując umowę z jednym klientem, firma zyskuje rocznie 360 funtów dochodu, nie ponosząc znacznych kosztów dodatkowych. Dostawcy telefonii bezprzewodowej mają zatem poważne pobudki, by wabić nowych klientów.

Telefony komórkowe i usługi bezprzewodowe dopełniają się nawzajem. Doświadczenie wskazuje, że oferowanie telefonów po mocno zaniżonych cenach to skuteczna taktyka przyciągania nowych klientów. Ponieważ dostawcy kupują telefony w dużych ilościach, mogą negocjować duże zniżki w Nokii, Motoroli czy u innych producentów. Wiele firm oferuje nowym klientom telefony za cenę niższą, niż same zapłaciły, inne zaś proponują klientom telefony „za darmo”. Jeśli jednak telefon w prezencie zwabi dodatkowego klienta, który zapłaci 360

funtów rocznego abonamentu, dla firmy telefonicznej jest to świetny interes, nawet jeśli musi zapłacić Motoroli 50 funtów za telefon.

Inaczej mają się sprawy z bateriami: zniżka na zapasowe baterie nie jest dobrą taktyką przyciągania nowych klientów (nie ma w tym nic dziwnego, zważywszy na to, że większość ludzi nie poszukuje na rynku zapasowych baterii). Firmom zajmującym się telefonią komórkową opłaca się zatem oferować telefony po niższej cenie niż baterie, które je zasilają.

> Dlaczego w indyjskich wieżowcach najdroższe są mieszkania na wyższych piętrach, podczas gdy w niższym budownictwie droższe są mieszkania na dolnych piętrach?
>
> (PANKAJ BADLANI)

W wysokich budynkach mieszkalnych Bombaju cena za wynajem mieszkania na danym piętrze jest o 1–3% wyższa niż cena podobnego mieszkania piętro niżej. Mieszkanie na dwunastym piętrze wieżowca można zatem wynająć za sumę wyższą o 15–45% niż takie samo mieszkanie na piątym piętrze. W budynkach mieszkalnych o czterech lub mniejszej liczbie pięter występuje odwrotna prawidłowość. Lokale na pierwszym i drugim piętrze takich budynków można wynająć po znacznie wyższej cenie niż porównywalne mieszkania na trzecim i czwartym piętrze. Skąd takie odwrócenie zależności?

We wszystkich wypadkach z mieszkania ulokowanego wyżej rozpościera się lepszy widok oraz dociera do niego mniej hałasu z ulicy. Zalety te z pewnością dają się bardziej odczuć na szczycie wieżowców niż na szczycie niższych budynków. Mimo to wydaje się, że zalety mieszkania położonego wyżej powinny mieć wpływ na jego cenę niezależnie od wysokości budynku.

W Indiach istnieje jednak pewien kruczek prawny – bloki posiadające cztery piętra lub mniej, nie podlegają prawu, które każe wyposażać

budynki mieszkalne w windy. W niskich budynkach mieszkańcy lokali na wyższych piętrach muszą przez to taszczyć swoje zakupy po schodach. A ponieważ mieszkania na górnych piętrach nie mają zapierających dech w piersiach widoków, ani nawet nie chronią przed ulicznym hałasem, większość osób wybrałaby mieszkania na niższych piętrach, gdyby cena była taka sama. Większy popyt na takie mieszkania tłumaczy, dlaczego uzyskuje się wyższą cenę za ich wynajem.

> Dlaczego wielu ludzi, idąc na emeryturę, kupuje większe mieszkania, chociaż ich dzieci wyprowadzają się z domu?
>
> (TOBIN SCHILKE)

Wielu emerytów wciąż mieszka w domach, w których wychowali swoje dzieci, a potem, gdy nie dają sobie rady, przeprowadza się do domów spokojnej starości. W minionych dekadach, przeprowadzając się na emeryturze, ludzie zwykle kupowali mniejsze mieszkania, na przykład nad morzem czy w innym miejscu o łagodnym klimacie. Wielu ludzi oczywiście dalej tak robi. Jednak teraz emeryci często opuszczają swe obecne domy na rzecz znacznie większych siedzib w pobliżu. Dlaczego tak robią?

Większe domy dla emerytów: lep na wnuki?
RYS. MICK STEVENS

Dziś emeryci w wielu rozwiniętych ekonomicznie krajach są bardziej zamożni i mogą sobie pozwolić na przeprowadzanie się do większych domów. Ale po co im one, gdy ich dzieci już się wyprowadzą, i dlaczego budują je tak blisko? Mogliby sobie przecież pozwolić na kupno czy budowę większego domu na przykład gdzieś nad morzem.

Bardzo prawdopodobne, że wielka posiadłość w pobliżu domu dorosłych dzieci może skłaniać wnuczęta do częstszych wizyt w czasach, gdy rozwód i ponowne małżeństwo są bardziej powszechne niż w minionych dekadach. Wiele dzieci ma dziś sześcioro lub więcej dziadków, jeśli wliczy się w to rodziców ojczymów i macoch. „Popyt" na

wizyty wnuków zatem zwiększył się, podczas gdy „podaż” pozostaje taka sama. Dziadkowie mogą więc mieć nadzieję na zwiększenie swego przydziału dostępnych odwiedzin, budując obszerny dom blisko domu swoich dzieci.

Dlaczego ceny za pokój hotelowy w Szarm el-Szejk są najniższe w okresach największej liczby rezerwacji?

(RHONDA HADI)

Zazwyczaj stawki za pokój hotelowy podnoszą się wraz ze wzrostem liczby rezerwacji, która z kolei rośnie proporcjonalnie do popytu. Współczynniki te są jednak odwrotne w hotelach w egipskim kurorcie Szarm el-Szejk. Ceny za pokój są tam znacznie niższe w miesiącach letnich niż w miesiącach zimowych. Dlaczego tak się dzieje?

Ceny pokoi hotelowych zależą nie tylko od liczby rezerwacji, ale też od gotowości i zdolności potencjalnych klientów do płacenia za nie. Chociaż zimą mniej ludzi odwiedza Szarm el-Szejk, zwykle są to Europejczycy i ludzie Zachodu o dużych dochodach. Wybierają ów kurort, ponieważ tamtejszy ciepły klimat gwarantuje odpoczynek od chłodów Północy.

Zaś turyści z Egiptu i innych krajów Bliskiego Wschodu nie przeżywają srogich zim i dlatego wolą przyjeżdżać w miesiącach letnich, w czasie wakacji i urlopów. Ponieważ goście ci mają na ogół mniejsze dochody niż ci, którzy przyjeżdżają zimą, hotelom nie opłaca się utrzymywać wtedy tak wysokich cen.

W powyższych przykładach skupialiśmy się na tym, dlaczego kupujący skłonni są zapłacić więcej za jeden produkt niż za inny. Następne kilka przykładów opisuje zjawiska, które wyjaśnić można, skupiając się na podaży.

Dlaczego fotografie kolorowe kosztują mniej niż fotografie czarno-białe?

(OTHON ROITMAN)

Gdy dorastały dzieci z okresu wyżu demograficznego lat 50., kolorowe zdjęcia często kosztowały dwa lub trzy razy więcej niż standardowe fotografie czarno-białe. Dziś jednak to czarno-białe fotografie są droższe. W jednej ze znanych sieci zakładów fotograficznych wywołanie i zrobienie odbitek z 36-klatkowego czarno-białego filmu kosztuje 9,99 funta, podczas gdy obróbka takiej samej długości filmu kolorowego – tylko 5,99 funta. Skąd takie odwrócenie zależności?

W latach 50. rynek fotografii kolorowej był jeszcze w powijakach. Dostępne procesy technologiczne robienia odbitek z kolorowego filmu były znacznie bardziej złożone i kosztowne niż analogiczne procesy wytworzenia odbitek czarno-białych. Z powodu tej pierwotnej różnicy kosztów, większość ludzi robiła zdjęcia czarno-białe, co skłaniało zakłady fotograficzne do wyspecjalizowania się w tym kierunku. W miarę wzrostu liczby takich zleceń dodatkowe zyski płynące ze specjalizacji pomniejszały koszty obróbki czarno-białych zdjęć.

Dopóki dominowała fotografia czarno-biała, obróbka zdjęć kolorowych ciągle była zadaniem bardziej skomplikowanym. Gdy jednak wzrost dochodów skłonił coraz to więcej ludzi do robienia zdjęć kolorowych, producenci stworzyli nowe maszyny, które wywoływały kolorowe filmy i robiły odbitki automatycznie. Urządzenia te, których cena osiągała aż 70 000 funtów za sztukę, opłacały się tylko wtedy, gdy dany zakład wywoływał i drukował dużą ilość zdjęć każdego dnia. Ich wielką zaletą było to, że wytwarzały ogromną liczbę odbitek przy bardzo małym koszcie pracy. A ponieważ w tamtych czasach koszt samej pracy był najważniejszą częścią kosztów obróbki zdjęć, zakłady z nowymi maszynami mogły produkować i sprzedawać kolorowe odbitki taniej niż odbitki czarno-białe.

Dlaczego te same urządzenia automatyczne nie mogły wytwarzać fotografii czarno-białych? Właściwie mogły, lecz wymagało to drogiego

papieru, jakość zaś wywoływanych w ten sposób zdjęć była gorsza niż zdjęć obrabianych ręcznie. Zatem przez lata rynek fotografii czarno-białej w coraz większym stopniu stawał się rynkiem niszowym, z którego usług korzystali głównie profesjonaliści i hobbyści.

Obecnie jednak normą stało się używanie maszyn cyfrowych, a nie optycznych. Ponieważ maszyny te mogą drukować zdjęcia czarno-białe na tym samym papierze, którego używa się do fotografii kolorowych, koszty wytworzenia obu typów wkrótce przestaną istotnie się różnić. Gdy tak się stanie, zniknie przewaga cenowa obróbki zdjęć czarno-białych.

> Dlaczego nowe samochody kosztujące 8000 funtów wynajmuje się w cenie 25 funtów za dzień, podczas gdy garnitury, które kosztują tylko 250 funtów, wypożycza się za 45 funtów za dzień?
>
> (JOHN GOTTE)

Sieci firm wynajmujących samochody kupują nowe auta w dużych ilościach i dlatego mogą wynegocjować u producentów duże zniżki. Zwykle eksploatują dany samochód przez dwa lata, a potem sprzedają za około 75% ceny, jaką za niego zapłacili. Zatem ich koszt alternatywny posiadania każdego z samochodów jest o wiele niższy niż u konsumenta.

W przeciwieństwie do sieci wynajmu samochodów większość wypożyczalni garniturów ma lokalnych właścicieli i działa tylko w jednym miejscu. W wypożyczalni średniej wielkości jest zwykle około tysiąca garniturów, a roczny zakup nowych garniturów nie jest tak wielki, by powodować duże zniżki w cenach. Ponieważ rynek garniturów używanych nie jest duży, często są one darowane lub sprzedawane tanio teatrzykom i orkiestrom szkolnym. Podczas gdy opłaty za wynajem samochodu muszą zatem pokryć około jednej

czwartej ceny zakupu samochodu w okresie dwuletnim, wypożyczalnie garniturów muszą żądać takich opłat za wypożyczenie, aby można było pokryć pełny koszt zakupu każdego garnituru.

Co ważniejsze, wynajęte samochody są zazwyczaj częściej i intensywniej używane niż wypożyczane garnitury. Większość ludzi wypożycza garnitury na imprezy przypadające w sobotę. Wypożyczalnia, w której znajduje się tysiąc garniturów, może wypożyczyć nawet sto z nich w soboty, lecz w tygodniu może uważać się za szczęśliwą, gdy wypożyczy choćby pięć garniturów dziennie. Natomiast znaczna liczba aut posiadanych przez wypożyczalnię samochodów wyrusza w trasę każdego dnia.

Innym czynnikiem jest fakt, że firmy wynajmujące samochody często zarabiają znacznie więcej, niż by się wydawało na pierwszy rzut oka, żądając wyższych cen za usługi dodatkowe. Na przykład opłata za ubezpieczenie znacznie przewyższa koszt samego ubezpieczenia, a klienci, którzy zapomną napełnić bak, muszą płacić za litr paliwa znacznie więcej niż na stacji benzynowej.

Wypożyczalnie garniturów z kolei często muszą przerabiać garnitury, by dopasować je do gabarytów klienta, co pociąga za sobą koszty szycia prawie tak wysokie, jak cena wypożyczenia. Każdy garnitur trzeba przed kolejnym wypożyczeniem wyprać chemicznie, co za każdym razem oznacza 5 funtów dodatkowych kosztów. Firma wynajmująca samochody natomiast musi tylko polać samochód wodą i już jest on gotów do następnej jazdy.

Choć cena detaliczna samochodu jest zatem aż 40 razy wyższa od ceny garnituru, nic w tym dziwnego, że dzienna cena jego wynajmu jest niższa prawie o połowę od ceny wypożyczenia garnituru.

Dlaczego wiele pralni pobiera większą opłatę za wypranie

damskiej bluzki niż męskiej koszuli?

(DON ADAY)

W pralni w małym miasteczku płaci się 3 funty za wypranie i wyprasowanie bawełnianej bluzki damskiej, a tylko 2 funty za wypranie i wyprasowanie męskiej koszuli. Czy to nie dyskryminacja?

Istnieją dowody, że kobiety skłonne są płacić więcej niż mężczyźni za drogie produkty, takie jak samochody, których cena przeważnie podlega negocjacji. Jednak usługi pralnicze nie zaliczają się do tej kategorii. W cennikach pralni na ogół figurują różne ceny za pranie ubrań męskich i damskich, a klienci prawie nigdy nie próbują się targować.

Ogólnie rzecz biorąc, im bardziej konkurencyjna jest dana gałąź przemysłu, tym mniej prawdopodobne, że będzie ona poddawać swych klientów dyskryminacji. Nawet w małym miasteczku w książce telefonicznej wymienione bywa ponad tuzin pralni, co w zupełności wystarczy, by wywołać ostre współzawodnictwo. Gdyby istniejące pralnie pobierały za pranie damskich ubrań opłaty znacznie przekraczające koszt samego prania, oznaczałoby to, że pieniądze leżą na ulicy. Konkurencyjnej firmie wystarczyłoby wywiesić tablicę z napisem „Nie pobieramy wyższych opłat za pranie bluzek damskich", by szybko przejąć większość klientek konkurencji.

Różnica w cenach bierze się z różnicy w kosztach czyszczenia koszul męskich i damskich bluzek. Jak w większości gałęzi przemysłu usługowego, lwia część kosztów pracy pralni to koszt robocizny. Trudno sobie wyobrazić, dlaczego wypranie bluzki ma być droższe niż wypranie koszuli. W końcu oba rodzaje ubrań wrzuca się do pralki i pierze bez szczególnych zabiegów. Jeśli więc występuje różnica w kosztach, to musi ona kryć się w kosztach prasowania. Kiedy tylko się da, pracownicy pralni prasują maszynowo, co znacznie przyspiesza proces. Koszuli nie da się wyprasować w maszynie prasującej, jeśli jest ona za mała albo ma delikatne guziki czy dodatki. Poza tym w standardowej prasie przyczepia się ją na dole uchwytami, co pozostawia wyraźne wgniecenie. Koszule, których nie można wyprasować przy pomocy

standardowej maszyny, trzeba prasować ręcznie, co zajmuje o wiele więcej czasu.

Maszyna prasująca lepiej radzi sobie z koszulami męskimi niż z damskimi, które często są delikatniejsze i bardziej podatne na uszkodzenia. Ponieważ kobiety zwykle nie wkładają koszul w spodnie czy spódnice, niepożądany jest zostawiony przez maszynę ślad na dole z przodu ubrania. Mężczyźni wkładają na ogół koszule do spodni (przynajmniej jeszcze do niedawna tak właśnie robili), więc odcisk od prasowarki wcale im nie przeszkadza.

Krótko mówiąc, najbardziej prawdopodobnym wytłumaczeniem faktu, że w pralniach płaci się więcej za czyszczenie bluzek damskich, jest to, że koszt ich prasowania jest wyższy.

Dlaczego w ostatnich latach coraz większą popularność zdobywają filmy w języku hindi?

(CHRIS ANDERSON)

Do niedawna mieszkający w Wielkiej Brytanii przybysz z New Delhi, by obejrzeć film w ojczystym języku, musiałby chyba wrócić do Indii. Teraz jednak można mieszkać w małym angielskim miasteczku jak Rochdale, a jednocześnie mieć wybór setek filmów w hindi. Jak doszło do tej zmiany?

Jak to opisuje Chris Anderson w swojej książce *The Long Tail*, dostęp do projekcji filmowych w obcych językach mieli zawsze tylko mieszkańcy dużych miast. Właścicielowi kina nie opłaca się sprowadzić filmu, jeśli na każdą projekcję nie przyjdą rzesze widzów, którzy zapłacą za bilet. Dla filmu w hindi jest to wymóg zbyt wysoki, nawet w miastach o wysokiej populacji hinduskich imigrantów.

Jednak wraz z pojawieniem się sieci dystrybucji filmów DVD, takich jak Blockbuster, rynek filmów rzadkich i dziwnych przeszedł radykalną przemianę. By zarobić na takim filmie, nie trzeba już zgromadzić dużej liczby widzów w tym samym miejscu w tym samym czasie. Jeśli chcecie obejrzeć *Gol Mol*, indyjską komedię z roku 1979 z Palekarem w roli

głównej, wystarczy złożyć zamówienie w wypożyczalni. W Wielkiej Brytanii nie ma miasta o tak dużej populacji indyjskiej, by opłacała się projekcja *Gol Mol* w kinie. Jest jednak wystarczająco duża publiczność, by zrekompensować sieci Blockbuster nieduży koszt dodania tej pozycji do swej listy filmów.

Setki tysięcy filmów i książek nie osiągają takiej popularności, która uzasadniłaby ich projekcję lub umieszczenie ich na półce w komercyjnej księgarni. Pojawienie się dystrybucji przez Internet uratowało je od zapomnienia.

> Dlaczego we wczesnych latach 90. na przedmieściach Waszyngtonu pojawiły się dziesiątki pól golfowych?
>
> (CHARLES KEHLER)

Ponieważ związki zawodowe i lobbyści biją się o nieruchomości położone w pobliżu stolicy Stanów Zjednoczonych, ceny ziemi są tam wysokie. By pokryć koszty nabycia działki budowlanej na tym rynku, deweloperzy musieli wymóc na klientach wysoką cenę wynajmu. A to przeważnie oznacza budowę wielopiętrowych biurowców lub bloków mieszkalnych. A jednak na początku lat 90. XX wieku deweloperzy stworzyli tam dziesiątki pól golfowych. Typowe pole golfowe może każdego wieczoru zwabić kilkudziesięciu graczy. Każdy z nich chętnie zapłaci parę dolarów za przywilej wybicia piłeczki wysoko w niebo, lecz całość przychodów w danym miesiącu wynosiłaby zbyt mało, by pokryć chociażby procent z pożyczki, za którą zakupiono grunt. Dlaczego deweloperzy korzystają ze swej ziemi w taki sposób?

Pod koniec lat 80. deweloperzy z okolic Waszyngtonu w ogromnym pośpiechu wznosili biurowce i budynki mieszkalne. Ceny domów i wynajmu pomieszczeń biurowych szybko rosły, a inwestorzy skrzętnie kupowali działki pod budowę w oczekiwaniu dalszych zysków. W wyniku tego – gdy w 1991 roku rozpoczęła się krajowa recesja gospodarcza – rynek nieruchomości w stolicy był już za bardzo rozdęty.

Coraz więcej budynków stało pustych, a ceny wynajmu gwałtownie spadały. Jeśli jakiś deweloper w owym czasie zdecydował się postawić nowy biurowiec czy też blok mieszkalny, mógł się spodziewać, że przez pewien czas będzie on stał pusty.

Najlepszy sposób wykorzystania danej rzeczy nie zawsze przynosi zyski.
RYS. MICK STEVENS

Zamiast zabudowywać swoje grunty, deweloperzy mogli sprzedać je po niższej cenie bądź też trzymać, póki rynek nie powróci do równowagi. Ci, którzy zdecydowali się na to drugie rozwiązanie, zrobili to z oczywistych pobudek, by w czasie oczekiwania wykorzystać grunty

w sposób ekonomiczny. A pole golfowe nadaje się do tego celu idealnie. Trzeba tylko posiadać zapas piłeczek oraz zatrudnić chłopaka, który je będzie zbierał. Inwestycja jest minimalna i obiektu łatwo się pozbyć, gdy rynek nieruchomości dojdzie do siebie.

W jaki sposób tak marny dochód z terenów golfowych miałby uzasadnić koszt alternatywny zakupu gruntu? Deweloperzy z pewnością nie zakupiliby tej ziemi, gdyby spodziewali się nadchodzącej recesji. Jednak skoro już posiadali ów grunt i planowali przeczekać ciężkie czasy, postanowili tymczasem jak najlepiej wykorzystać ziemię. Teren golfowy nie musiał wytwarzać wystarczająco dużo zysków, by pokryć koszt alternatywny ziemi, którą obejmował. Generując dochód większy, niż wynosi ich marginalny koszt operacyjny, tereny golfowe i tak dawały deweloperom więcej, niż gdyby pozwolili oni ziemi leżeć odłogiem.

Ostatnie przykłady w tym rozdziale omawiają zjawiska, których wyjaśnienie wymaga zwrócenia uwagi na oba aspekty rynku: podaż i popyt.

Dlaczego w niektórych krajach brązowe jajka są droższe niż białe?

(JONATHAN CHANG)

W supermarketach amerykańskich sprzedaje się tuzin jaj po 3,09 dolara, gdy ich skorupki są białe, a po 3,79 dolara, gdy są one brązowe. Tymczasem od koloru skorupki nie zależy ani smak jajka, ani jego wartość odżywcza. Czym zatem wytłumaczyć różnicę w cenie?

Bardzo kuszące jest twierdzenie, że brązowe jajka są droższe, bo konsumenci uznają je za ładniejsze i chętniej je kupują. Jednak to spostrzeżenie nie daje zadowalającego wyjaśnienia – sugeruje, że sprzedawcy białych jaj ignorują pieniądze leżące na ulicy. Skoro mogliby zarobić więcej, sprzedając brązowe jajka, dlaczego wciąż sprzedają białe?

Bardzo prawdopodobnym wyjaśnieniem jest natomiast fakt, że brązowe jaja są nieco bardziej kosztowne w produkcji. Kolor jaja zależy od rasy kury, która je znosi. Na przykład białe leghorny znoszą białe jaja, zaś czerwone kury rasy Rhode Island – brązowe. Brązowe kury są zwykle większe od białych, a ponieważ dzienne zapotrzebowanie kury na kalorie zależy od jej wielkości, produkcja brązowych jajek kosztuje więcej. By jednak wyjaśnić, dlaczego są one droższe, musi zostać spełniony pewien ważny warunek po stronie popytu. Jeśli mianowicie niektórzy klienci nie woleliby jaj w brązowych skorupkach i nie byliby gotowi więcej za nie zapłacić, brązowych jaj w ogóle by nie sprzedawano.

Dlaczego przeciętny dom budowany teraz w Wielkiej Brytanii jest mniejszy niż przeciętny nowy dom w Australii albo Stanach Zjednoczonych?

W 2005 roku średni nowy dom jednorodzinny w Stanach Zjednoczonych miał 229 m^2 powierzchni mieszkalnej, mniej więcej tyle samo, co w Australii, a ponad trzy razy więcej niż w Wielkiej Brytanii. Dlaczego domy w Wielkiej Brytanii są mniejsze?

Popyt na domy rośnie wraz ze wzrostem dochodów. Ale średni dochód na rodzinę w Stanach Zjednoczonych jest tylko prawie 20% wyższy niż w Wielkiej Brytanii, co nie wystarcza, by wytłumaczyć zaobserwowaną różnicę w wielkości domów.

W Stanach Zjednoczonych występuje również większa nierówność dochodowa, a istnieje związek pomiędzy nierównością dochodową i średnim rozmiarem domu, ponieważ sposób, w jaki mieszkają bogacze stanowi punkt odniesienia dla prawie-bogaczy, których styl życia z kolei ustala normy dla tych plasujących się zaraz po nich – i tak dalej w dół drabiny dochodów. Przeciętna rodzina w Stanach

Zjednoczonych może zatem budować większy dom częściowo dlatego, że najwięcej zarabiający wyznaczają wyższy standard.

Te wyjaśnienia to jednak nie wszystko. Średni dochód na rodzinę w Australii jest nawet o 5% niższy niż w Wielkiej Brytanii, jednak domy Australijczyków są równie duże jak domy Amerykanów. Nierówność dochodowa w Australii jest także nieco niższa niż w Wielkiej Brytanii. Zatem wpływ na zaobserwowaną różnicę w rozmiarze domów musi mieć co innego.

Możliwe, że chodzi o gęstość zaludnienia. Domy zajmują powierzchnię i im mniej jest ludzi na kilometr kwadratowy gruntu, tym ziemia jest tańsza. Z trzech wymienionych krajów Australia ma zdecydowanie najniższą gęstość zaludnienia – tylko 2,6 osoby na kilometr kwadratowy. W Stanach Zjednoczonych jest to 31 osób na kilometr kwadratowy. Wielka Brytania stoi wobec obu państw w ogromnym kontraście, gdyż tam gęstość zaludnienia wynosi 246 osób na kilometr kwadratowy. Wynikające z tego wyższe ceny gruntu w Wielkiej Brytanii każą rozsądnym rodzinom oszczędzać przez budowanie mniejszych domów.

Dlaczego zakłady fotograficzne dają klientowi drugi komplet odbitek za darmo?

(LAURA SANDOVAL)

Gdy wywołuje się rolkę filmu, wiele zakładów fotograficznych oferuje drugi zestaw zdjęć bez dodatkowej opłaty. A przecież na prawie każdym filmie większość zdjęć nie zasługuje na duplikat. Dlaczego zatem zakłady fotograficzne oferują podwojenie byle jakich zdjęć, zamiast dawać pierwszy zestaw za połowę ceny?

Jak wspominaliśmy wcześniej, większość filmów obrabia się dziś automatycznie. Pracownik po prostu wkłada negatyw, a resztą zajmuje się maszyna. Aby wyprodukować drugi zestaw zdjęć z tego samego negatywu, pracownik musi tylko nacisnąć guzik. Nie wymaga to dodatkowego czasu pracy. Papier i chemikalia zwiększają nieco koszt,

ale nieznacznie. Wykonanie dwu zestawów zdjęć kosztuje zatem tylko trochę więcej.

Z punktu widzenia kupującego, jeśli nawet większość zdjęć na rolce to niewypały, i tak musi być tam kilka wystarczająco dobrych, by wysłać je rodzinie czy przyjaciołom. Klienci otrzymujący tylko jeden zestaw zdjęć muszą wskazać na negatywie te klatki, które chcą zduplikować, i jeszcze raz wybrać się do fotografa. Zrobione w ten sposób odbitki wymagają od operatora sprzętu fotograficznego więcej uwagi i staranności, tak więc zakład czy sieć usług fotograficznych musi zażądać więcej pieniędzy, by pokryć dodatkowe koszty.

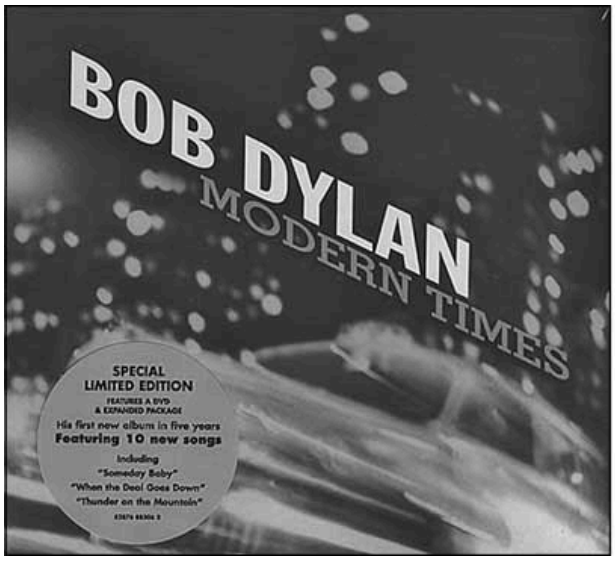
Punkty usługowe oferujące dodatkowy zestaw odbitek za darmo proponują więc swym klientom cenną usługę przy niskim wzroście kosztów. Gdyby jakikolwiek zakład fotograficzny nie zadbał o takie rozszerzenie oferty, z pewnością straciłby wielu klientów na rzecz konkurencji.

> Dlaczego najpopularniejsze książki i płyty CD sprzedaje się taniej niż mniej popularne płyty i książki, podczas gdy cenami biletów kinowych rządzi odwrotna prawidłowość?
>
> (ED VARGA)

Cena katalogowa płyty Boba Dylana *Modern Times* wynosi 16,99 funta, jednak na amazon.co.uk można ją kupić z dużą zniżką za jedyne 6,98 funta. Natomiast nagrania artystów mniej popularnych sprzedaje się ze znacznie mniejszą zniżką. Na przykład *Motifs*, płyta Paris Combo, sprzedawana jest na amazon.co.uk po 13,99 funta. Podobna prawidłowość dotyczy książek. Księgarnia Borders oferuje 25% zniżki na bestsellery, żądając jednocześnie za większość innych tytułów ceny detalicznej sugerowanej przez wydawcę.

W wypadku biletów kinowych zaobserwować można odwrotną prawidłowość. Choć podawana cena za wstęp na wszystkie filmy wyświetlane w danym czasie w kinie jest na ogół taka sama, jest o wiele mniej prawdopodobne, że kino zdecyduje się zaoferować zniżkowe bilety na jeden z filmowych przebojów. Dlaczego zarządy kin, nie zaś sprzedawcy książek i płyt, wykorzystują fakt, że kupujący skłonni są zapłacić więcej za produkty bardziej popularne?

6,98 £



FOT. SONY BMG

13,99 £

FOT. UNIVERSAL MUSIC

Czy muzycy wymykają się prawom podaży i popytu?

Każda książka, płyta czy film to rzecz niepowtarzalna. Ponieważ konkurencja nie może zaoferować doskonałego substytutu za żaden z tych produktów, rynki te nie są w pełni konkurencyjne. Gdyby nawet tak było, ogólna prawidłowość na rynkach nie w pełni konkurencyjnych jest taka, że najwyższe są ceny produktów i usług, które kupujący cenią najwyżej. Taką właśnie prawidłowość zaobserwowaliśmy w wypadku filmów.

Wyjaśnienie, dlaczego książki i płyty odbiegają od tego wzoru, rozpoczyna się od obserwacji, że koszty sprzedawców tych produktów różnią się znacznie od kosztów właścicieli kin. W wypadku kin czynnikiem określającym cenę biletów jest nie film, ale siedzenia. Gdy fotele w kinie są już zajęte, niemożliwe jest obsłużenie dodatkowego klienta za żadną cenę. Zatem właściciele kin mają zdecydowane powody ku temu, by nie oferować zniżek na filmy, które zapełnią salę kinową po zwykłej cenie. Sprzedawcy płyt i książek natomiast nie będą musieli odprawiać klientów z kwitkiem, jeśli zaoferują zniżki na artykuły cieszące się popularnością. Na ogół mogą oni przewidzieć, które pozycje będą najbardziej popularne, i mogą poradzić sobie z wysokim popytem, trzymając w magazynie większą ilość egzemplarzy. A ponieważ obrót jest duży, przypadający na egzemplarz koszt przestrzeni półkowej, niezbędnej, by mieć te pozycje na składzie, jest bardzo niski. Mniej popularne książki i płyty, które sprzedaje się w liczbie jednego czy dwóch egzemplarzy na parę miesięcy, przynoszą mniejszy dochód, zajmując tę samą przestrzeń na półce, i dlatego trzymanie ich na składzie jest bardziej kosztowne.

Najpopularniejsze książki i płyty można znaleźć w każdym sklepie (sprzedawcy wiedzą bowiem, że popyt na te artykuły jest duży), w przeciwieństwie do bardziej wyszukanych pozycji. A to powoduje większą rywalizację sprzedawców, ponieważ ktoś, komu nie spodoba się cena najnowszej płyty Boba Dylana w jednym sklepie, może kupić ją taniej w jakimkolwiek innym. Jednak w niewielu sklepach można znaleźć najnowszą płytę Paris Combo. Ktoś, kto chce ją mieć natychmiast, ma wąski wybór i musi się zgodzić na cenę konkretnego sprzedawcy.

Najlepsze księgarnie i sklepy muzyczne delikatnie popychają swych klientów w stronę obiecujących, a nieznanych nowych pozycji, których ci mogliby w przeciwnym wypadku nie zauważyć. Zatem to właśnie mniej popularne tytuły w największym stopniu wpływają na potrzebę werbowania wykształconych, dobrze zorientowanych menadżerów sprzedaży, niezbędnych, by odkrywać nowe płyty i książki. Popularne pozycje oferuje się po niższych cenach, gdyż ich sprzedaż również znacznie mniej kosztuje. Gdy zatem następnym razem usiądziecie, by

posłuchać tej świetnej nowej płyty Paris Combo, pamiętajcie, że zapłaciliście za nią więcej niż za popularne płyty dostępne w każdym sklepie, gdyż wasz sklep muzyczny poniósł dodatkowe koszty zatrudnienia takiego sprzedawcy, który domyślił się, że ta płyta pewnie się wam spodoba.

Jeszcze jednym powodem, by obniżać ceny na bestsellery jest fakt, że praktyka ta przyciąga do sklepu dodatkowych klientów, którzy przy okazji mogą kupić też i inne pozycje.

3
Dlaczego pracownicy obdarzeni takim samym talentem często dostają różne wynagrodzenie, czyli sekrety świata pracy

Rynek pracy to najważniejszy ze wszystkich rynków, w których dane będzie uczestniczyć większości z nas. Chociaż nie można sprzedawać na targu samych ludzi, sprzedaż wyświadczanych przez nich usług jest absolutnie legalna. Rynek tych usług podlega tym samym prawom popytu i podaży, które stosują się do rynków oferujących inne produkty. Gdy zwiększa się podaż wyrobów stolarskich, płace stolarzy zwykle spadają. Jeśli wzrasta popyt na programistów komputerowych, spodziewamy się, że i ich zarobki wzrosną.

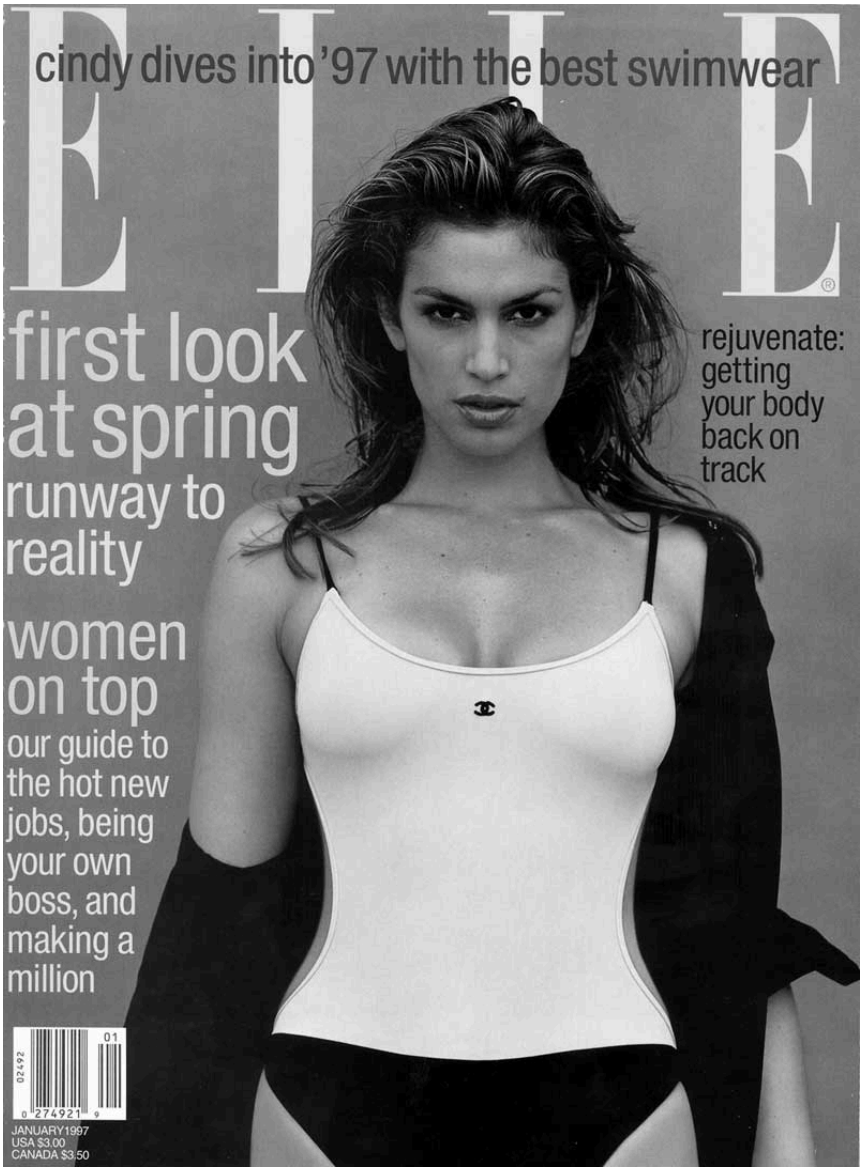
Pierwszy przykład omawiany w tym rozdziale ilustruje podstawową zasadę konkurencyjnych rynków pracy: pracownicy zwykle dostają wynagrodzenie proporcjonalne do wartości, którą dodają do ostatecznego zysku pracodawcy.

Dlaczego modelki zarabiają więcej od modeli?

(FRAN ADAMS)

W 2005 roku modelka Heidi Klum zarobiła 7,5 mln dolarów, a kilka innych najbardziej wziętych modelek zarobiło jeszcze więcej (najprawdopodobniej największy był dochód Giselle Bündchen – wyniósł 15 mln dolarów). Według amerykańskiego „Forbes Magazine" pięć modelek znalazło się na liście stu najlepiej zarabiających gwiazd roku. Na liście tej nie pojawił się natomiast żaden model. Dlaczego modelkom płaci się o wiele więcej?

By odpowiedzieć na to pytanie, musimy najpierw zapytać, co dają modele i modelki producentom odzieży, którzy ich zatrudniają. W najprostszych słowach, mają oni sprawić, by produkt danego wytwórcy wydawał się kupującym jak najatrakcyjniejszy. Ponieważ większość ubrań najlepiej wygląda na ludziach o pociągającej powierzchowności, producenci wynajdują do sesji zdjęciowych najprzystojniejszych mężczyzn i najpiękniejsze kobiety. Zatem zarówno wśród mężczyzn, jak i wśród kobiet atrakcyjniejsi modele są najwyżej opłacani. Ale ponieważ społeczeństwo ma inne normy piękności dla każdej płci, nie ma sensu mówić, że modelki dostają więcej, bo wyglądają lepiej od mężczyzn.


ELLE
cindy dives into '97 with the best swimwear
first look at spring runway to reality
women on top
our guide to the hot new jobs, being your own boss, and making a million
rejuvenate: getting your body back on track
JANUARY 1997
USA $3.00
CANADA $3.50

Cindy Crawford, najwyżej opłacana modelka lat 90. Nawet dziś płaca najlepszych modeli płci męskiej nie może się równać z jej najniższą gażą.
FOTOGRAFIA UDOSTĘPNIONA PRZEZ MAGAZYN „ELLE"

Modelki zarabiają więcej pieniędzy, gdyż moda damska to o wiele większy biznes niż moda męska. Kobiety wydają rocznie dwa razy tyle pieniędzy na ubrania, co mężczyźni. Gdy w grę wchodzą takie sumy pieniędzy, ostre licytowanie się o modelkę, która najlepiej wyraża obowiązujący w danej chwili ideał piękna, ma dla wytwórców odzieży damskiej duży sens. Powszechnie czytane magazyny mody, takie jak „Vogue" czy „Elle", mają ogromny wpływ na to, jakie ubrania

i kosmetyki kupują kobiety. W każdym wydaniu znajdują się zdjęcia nawet setki modelek. Te, które zdołają przyciągnąć uwagę czytelniczek na tle istnej powodzi konkurentek, są dosłownie na wagę złota. Łatwo jest więc zrozumieć, dlaczego producenci skłonni są zaoferować więcej modelce, która choćby trochę wyróżnia się z tłumu.

W porównaniu z tym wartość przystojnego modela blednie. Niewielu mężczyzn jest w stanie choćby wymienić tytuł jednego z męskich magazynów mody, a jeszcze mniej czyta takie czasopisma. Wytwórca odzieży, który wynajmie modela wyglądającego trochę lepiej od innych, sprzeda nieco więcej ubrań, lecz różnica będzie dużo mniejsza niż w wypadku nieco piękniejszej modelki.

Modelki angażuje się również do reklam kosmetyków, i tu też zysk płynący z zatrudnienia lepiej wyglądającej osoby może być ogromny. Ponieważ większość mężczyzn w ogóle nie używa drogich perfum i kremów, niewielu męskich modeli może znaleźć pracę w tej branży.

Dlaczego płace najlepiej zarabiających wzrastają o wiele szybciej niż zarobki innych ludzi?

Trzydzieści lat po zakończeniu II wojny światowej zarobki wzrastały w prawie takim samym tempie – nieco poniżej 3% rocznie – w wypadku ludzi na każdym szczeblu drabiny dochodów. Od tamtej pory jednak większość podwyżek dotyczy tych, którzy zarabiają najwięcej. Chociaż zatem średnia płaca wyrażona siłą nabywczą wynosi mniej więcej tyle samo, co w 1975 roku, 1% ludzi – ci, którzy zarabiają najwięcej – zarabia dziś mniej więcej trzy razy tyle, co wtedy. Na przykład ludzie zarządzający największymi amerykańskimi korporacjami zarabiają teraz ponad 500 razy więcej niż przeciętny amerykański pracownik, podczas gdy w 1980 roku zarabiali oni tylko 42 razy więcej niż przeciętny pracownik. W Wielkiej Brytanii płace ludzi na stanowiskach kierowniczych przez ostatnie 9 lat wzrosły o 92%, podczas gdy płace przeciętnych pracowników wzrastały jedynie o inflację. Skąd taka zmiana?

Choć w grę wchodzi tu wiele czynników, szczególnie wyróżnia się jeden: gwałtowny postęp technologiczny, który zwiększa znaczenie jednostek najbardziej uzdolnionych.

Współczesne technologie informatyczne, wraz z niższymi kosztami transportu i obniżeniem barier podatkowych, rozszerzyły zasięg rynków. Niegdyś, żeby na przykład firma produkująca opony mogła utrzymać się na rynku, wystarczyło, by robiła ona najlepsze opony w kraju, dziś jednak wytwórca opon musi być jednym z najlepszych producentów na całym świecie. Gdy rynki mają tak wielki zasięg i rządzi nimi tak wielka konkurencja – o wiele większa niż kiedyś – niewielkie różnice w jakości decyzji dyrektora przekładają się na znacznie większe różnice w zyskach korporacji.

Większe wpływy i konkurencja nie wyjaśniają, rzecz jasna, wszystkich podwyżek płac urzędników na najwyższych stanowiskach. Jak to pokazał przykład firmy Enron, niektórzy dyrektorzy korporacji, by powiększyć swój majątek, uciekają się do fałszowania ksiąg. Badania sugerują jednak, że przyrost zarobków na szczycie następuje głównie dlatego, że decyzje zarządców mają dziś o wiele większe znaczenie dla ostatecznego zysku.

Na rynku produktów cena towaru zależy od jego atrybutów. Na przykład telewizja cyfrowa kosztuje dziś więcej niż konwencjonalna. To samo dotyczy rynku pracy, gdzie płaca będzie zależała od cech charakterystycznych danego zawodu. Koncepcję zwaną przez ekonomistów teorią wyrównywania różnic płacowych po raz pierwszy wyłożył Adam Smith w *Bogactwie narodów:*

> Suma wszystkich korzyści i suma niedogodności różnego wykorzystania siły roboczej i zasobów muszą, w tej samej okolicy, albo być doskonale równe, albo stale do równości dążyć. Gdyby w tej samej okolicy istniała jakaś szansa zarobku wyraźnie bardziej lub mniej korzystna od innych, wszyscy ludzie tłumnie nadbiegliby, aby wykonywać to zajęcie lub też masowo by z pracy rezygnowali, tak że zalety pierwszego zajęcia prędko wyrównałyby się z zaletami innych zatrudnień. (...) Interes każdego z ludzi popychałby

go w stronę korzystnego zatrudnienia, skłaniając go do unikania zajęcia niekorzystnego.

Teoria Smitha wyjaśnia w ten sposób, dlaczego – gdy wszystkie inne wchodzące w grę czynniki są takie same – płace będą wyższe w zawodach, które są bardziej ryzykowne, wymagają więcej intensywnego wysiłku lub wykonuje się je w brzydkim lub smrodliwym otoczeniu. Następne przykłady ilustrują inne, być może mniej oczekiwane, konsekwencje teorii wyrównywania różnic płacowych.

Dlaczego ludziom kładącym płyty na podjazdach płaci się o połowę mniej na przedmieściach Dallas niż na przedmieściach Minneapolis?

(DANIELLE ROUTT)

Wkrótce po przeprowadzeniu się do budynku na przedmieściach Dallas, pewna właścicielka domu uzyskała szacunkową kwotę, którą musiała zapłacić za wyłożenie podjazdu nowymi płytami. Podobną pracę zleciła wcześniej przed należącym do niej domem na przedmieściach Minneapolis, który potem sprzedała. Ku jej wielkiemu zdumieniu szacunkowa kwota, jaką podano jej w Dallas, wynosiła prawie dokładnie tyle samo za materiały, zaś tylko połowę za samą pracę. Dlaczego koszt robocizny w Dallas wynosić miał aż o tyle mniej?

Zgodnie z prawem jednej ceny prace o identycznych wymogach co do umiejętności, wykonywane w tych samych warunkach, powinny być tak samo opłacane. Umiejętności wymagane do wyłożenia płytami podjazdu są te same w Dallas, co w Minneapolis; zajęcie to wymaga też takiego samego wysiłku. Jednakże warunki pracy nie są jednakowo atrakcyjne w tych dwu miejscach. Szczególnie łagodny klimat Dallas pozwala robotnikom pracować stale przez cały rok, podczas gdy surowe zimy w Minneapolis przez kilka miesięcy uniemożliwiają pracę (mówi się, że w Minneapolis są dwie pory roku: zima i lipiec). Gdyby zima

oznaczała tylko kilka tygodni przymusowego próżnowania, nie byłoby w tym nic złego. Jednak brak możliwości pracy przez całe miesiące poważnie ograniczyłby szanse przetrwania robotników, gdyby mieli zarabiać tyle samo, co w Dallas.

Zgodnie z teorią kompensujących różnic płacowych Adama Smitha płace dostosowują się w taki sposób, że ogólne warunki zatrudnienia dążą do wyrównania w zawodach, które wymagają podobnych umiejętności. Jeśli warunki jednej pracy są bardziej atrakcyjne niż drugiej, zarobki w pierwszej pracy będą niższe.

Różnice płac w tych dwu miastach dodatkowo pogłębia fakt, że krótszy sezon pracy w Minneapolis koncentruje popyt, gdyż ludzie, którzy w danym roku chcą wyłożyć swój podjazd płytami, muszą robić to w czasie tych samych pięciu czy sześciu miesięcy.

> Dlaczego w eleganckich restauracjach kelnerzy i kelnerki opłacani są lepiej niż pomocnicy kucharzy?
>
> (LESLEY VILES)

Kelner czy kelnerka w drogiej restauracji może zarobić kilkaset funtów w jeden wieczór z samych napiwków, podczas gdy pomocnik kucharza w tej samej restauracji może się spodziewać jedynie drobnej części tej sumy. Chociaż obie te profesje ważne są dla powodzenia restauracji, większość ludzi zgodzi się, że doświadczenie, talent i wiedza, konieczne, by być dobrym pomocnikiem kucharza, są rzadsze i cenniejsze niż cechy potrzebne, by być dobrym kelnerem. Dlaczego zatem obsługa kelnerska zarabia o wiele więcej?

Płaca, która wiąże się z jakimkolwiek zawodem, zależy też od wielu innych czynników prócz umiejętności. Za wiele prac, które wymagają wysokich kwalifikacji, płaci się względnie mało, gdyż uznaje się je za przejściowe na drodze do innych pożądanych zawodów. Stanowisko pomocnika kucharza należy do tej kategorii, posada kelnera zaś – nie.

Ludzie o wysokich umiejętnościach chętnie pracują jako pomocnicy kucharzy za względnie małe wynagrodzenie, bo posada ta zapewnia im też niezbędne wyszkolenie i doświadczenie, by zostać mistrzem kuchni, a ten zawód jest już świetnie opłacany i budzi powszechny szacunek.

Posada kelnera natomiast jest dosyć ograniczająca. Wielu kelnerów nigdy nie osiąga wysoko płatnych stanowisk, a ci, którym się to udaje, nie zawdzięczają swego sukcesu swej dawnej pracy kelnera.

Dlaczego dyrektorzy wielkich spółek tytoniowych skłonni są świadczyć pod przysięgą, że tytoń nie uzależnia?

14 kwietnia 1994 roku odbyła się nietypowa przysięga siedmiu dyrektorów wielkich spółek tytoniowych Ameryki przed posiedzeniem komitetu kongregacji poświęconym prawom dotyczącym wyrobów tytoniowych. Jeden po drugim, obwieszczali oni swe przekonanie, że nikotyna nie uzależnia – znając powszechnie dostępne badania naukowe, które wykazują, że w istocie substancja ta uzależnia w wysokim stopniu – narażając się na drwiny i szyderstwa. Dlaczego zdecydowali się na takie upokorzenie?

Dyrektorzy spółek tytoniowych: wyższe płace za dosyć niezręczne zadanie?
FOT. STEPHEN CROWLEY/„NEW YORK TIMES"

Podług teorii wyrównywania różnic płacowych Adama Smitha konieczność zniesienia publicznego upokorzenia z pewnością należałoby zaliczyć do kategorii niepożądanych warunków zatrudnienia. I z całą pewnością dyrektorzy spółek tytoniowych należą do najlepiej opłacanych dyrektorów w Stanach Zjednoczonych. Na przykład Altria, firma produkująca papierosy Philip Morris, w 2005 roku zapłaciła swemu dyrektorowi 18 130 000 dolarów.

Dlaczego najmniej produktywnym pracownikom w firmie na ogół płaci się więcej, najbardziej zaś

produktywnym pracownikom płaci się mniej?

Teoria konkurencyjnych rynków pracy twierdzi, że wynagrodzenie pracownika jest proporcjonalne do wartości wykonywanej pracy. Jednak w większości organizacji różnice w produktywności między pracownikami wykonującymi podobną pracę bywają znacznie większe niż różnice w ich płacy. Najbardziej produktywnym pracownikom płaci się mniej w stosunku do tego, na ile przyczyniają się do wielkości produkcji firmy, a pracownikom najmniej produktywnym płaci się więcej, niż wynosi ich wkład w produkcję. Wygląda na to, że jest to dla gorszych pracowników niezły interes. Lecz jeśli najlepsi pracownicy są w istocie za słabo opłacani, dlaczego jakiś inny pracodawca, który zaoferowałby im tyle, na ile zasługują, nie przelicytuje ich obecnego pracodawcy?

Na pierwszy rzut oka wygląda to na pieniądze leżące na ulicy. Jeśli najbardziej produktywna pracowniczka firmy jest warta 50 000 funtów, a płaci jej się tylko 35 000 funtów, wówczas jakaś konkurencyjna firma mogłaby łatwo zgarnąć 10 000 funtów dodatkowych zysków, zwabiając ją na wynagrodzenie w wysokości 40 000 funtów. Lecz pieniądze wciąż leżałyby na ulicy, czekając na innych konkurentów. Tak więc wynagrodzenie pracowniczki momentalnie wzrosłoby do 50 000 funtów, jeśli tyle właśnie wynosi wartość jej wkładu w dochód firmy.

Możliwe wytłumaczenie przyczyny, dla której taka prawidłowość płacowa stale się powtarza, rozpocząć należy od założenia, że większość pracowników woli zajmować w swoim zespole wyższą, a nie niższą, pozycję. Jednakże nie każde takie pragnienie może być zaspokojone w każdym zespole pracowników. Zatem jedynym sposobem, by niektórzy pracownicy mogli doznawać zadowolenia płynącego z zajmowania wyższej pozycji, jest gotowość innych do tego, by znosić niewygody związane z niższym stanowiskiem. Skoro nie można zmusić pracowników, by pozostawali w danej instytucji wbrew swemu życzeniu, pracownicy zajmujący niższe stanowiska będą chcieli zostać jedynie wówczas, gdy otrzymają dodatkową rekompensatę.

Skąd pochodzi to dodatkowe wynagrodzenie? Najwyraźniej jest ono finansowane z podatku nałożonego na zarobki ich wyżej sytuowanych kolegów. Gdy podatek ten nie jest zbyt wysoki, pracownicy na wyższych stanowiskach chętnie pozostają w firmie, zaś pracownicy na niższych stanowiskach uznają dodatkowe wynagrodzenie za wystarczające, by zrekompensowało im ono brzemię znoszenia niższej rangi.

W wielu zawodach pracownicy mogą wybierać z całego wachlarza stanowisk w różnych firmach. Ci, którym nie zależy szczególnie na wysokiej randze, najlepiej zrobią, przyjmując niższe stanowisko w firmie, gdzie pracowników cechuje wysoka produktywność. Inni zaś, którzy przykładają dużą wagę do wysokiego stanowiska, najlepiej zrobią, przyjmując ofertę pracy na wysokim stanowisku z niższą płacą w firmach o niższej produktywności.

Chociaż rynek pracy ma wiele wspólnych cech z rynkiem towarów, są też istotne różnice. Na przykład pracodawca nie musi obawiać się, że maszyna drukarska będzie sobie robiła zbyt wiele przerw na kawę albo że zwędzi zapasy z biurowej kuchni. Jak wskazują poniższe przykłady, różnice te wyjaśniają wiele ciekawych prawidłowości płacowych i praktyk dotyczących zatrudnienia.

Dlaczego za niektóre usługi zostawiamy napiwki, a za inne nie?

(DOLAPO ENAHARO)

Gdy ludzie idą do restauracji, zwykle zostawiają kelnerowi czy kelnerce, którzy ich należycie obsłużyli, napiwek wysokości około 10% całości rachunku. Jednak ci, którzy dostarczają wielu różnych innych usług, nie spodziewają się w ogóle żadnego napiwku. W niektórych wypadkach dawanie napiwku wykonawcy usługi jest nawet nielegalne. Skąd takie rozróżnienie?

Uważa się, że napiwki w restauracjach wprowadzono po to, by zachęcać pracowników do większej staranności. Właściciele restauracji skłonni są płacić obsłudze kelnerskiej wyższe wynagrodzenie, jeśli traktuje klientów uważnie i uprzejmie, gdyż jest prawdopodobne, że ci, którzy spędzą mile czas w ich restauracji, przyjdą tam znowu. Kelnerzy i kelnerki z kolei skłonni są włożyć w swą pracę dodatkowy wysiłek w zamian za wyższe wynagrodzenie. Ale właścicielom restauracji trudno jest bezpośrednio doglądać jakości usługi kelnerskiej. Lekkie obniżenie cen posiłków w połączeniu z zachętą, by klienci zostawiali trochę pieniędzy kelnerowi czy kelnerce, jeśli są zadowoleni z obsługi, rozwiązuje problem. W końcu to właśnie klienci mają świetne warunki, by oceniać jakość usług. A ponieważ większość klientów przychodzi do tej samej restauracji wielokrotnie, kelner czy kelnerka, która pewnego razu otrzyma hojny napiwek za dobrą obsługę, na ogół będzie jeszcze lepiej dbać o tego samego klienta przy jego następnej wizycie.

Nacisk konkurencji w branży restauracyjnej bardzo utrudnia kelnerom wykorzystywanie klientów przez odmawianie dobrej obsługi tym, którzy nie zostawiają szczodrych napiwków. Gdyby spróbowali, klienci skorzystaliby z przywileju możliwości zjedzenia kolacji gdzie indziej.

W innych sytuacjach klienci nie są jednak chronieni w ten sposób. Pechowy motocyklista na przykład nie ma możliwości pójścia ze swą sprawą w inne miejsce, jeśli zostanie źle obsłużony w Biurze Licencji dla Kierowców i Pojazdów (Driver and Vehicle Licensing Agency – DVLA). Ludzie na ogół nie udają się do DVLA, jeśli nie muszą tego zrobić. I jakkolwiek miło byłoby być lepiej obsłużonym w DVLA, zrozumiałe jest, że niechętnie wyposażylibyśmy DVLA w moc domagania się napiwków jako wstępnego warunku bycia obsłużonym.

Dlaczego zarobki pracownika często rosną szybciej niż jego

produktywność?

(EDWARD LAZEAR)

Powszechną prawidłowością w firmach oferujących długotrwałe zatrudnienie jest coroczne powiększanie wynagrodzenia pracownika, mimo że jego produktywność zasadniczo nie wzrasta. Z założenia, że średnia płaca nie może przewyższyć średniej produktywności w całkowitym okresie zatrudnienia danego pracownika, wynika, że pracownikom w tych firmach płaci się mniej niż wartość ich pracy na początku ich pobytu w firmie, więcej zaś – pod koniec ich pracy w firmie. Ale dlaczego firma miałaby zachowywać pracowników po tym, jak ich płace przewyższą już wartość ich wkładu w zyski firmy?

Możliwe, że jest to sposób na powstrzymanie pracowników od rozmaitego rodzaju szwindli i krętactw. W Wielkiej Brytanii nieuczciwość pracowników kosztuje firmy prawie miliard funtów rocznie. Gdyby znalazły one jakiś sposób, by ograniczyć te straty, mogłyby płacić pracownikom więcej i mieć większe zyski. Potencjalna korzyść z płac, które rosną szybciej niż produktywność, jest taka, że pracownik nieuczciwy lub leniwy niechętnie przyjąłby zatrudnienie na takich warunkach, ponieważ nie może szybko liczyć na wysokie wynagrodzenie, w przeciwieństwie do pracownika uczciwego, który wie, że będąc lojalnym, niewielkim nakładem sił doczeka się atrakcyjnego zarobku. Firmy ze swej strony wiedzą, że gdyby nie udało im się dotrzymać warunków umowy, miałyby trudność z rekrutowaniem nowych pracowników.

Dlaczego pracodawcy czasami oferują płace wyższe niż jest to konieczne?

(GEORGE AKERLOF)

Teoria konkurencyjnych rynków pracy mówi, że pracodawcy oferują wynagrodzenie na tyle wysokie, na ile to konieczne, by przyciągnąć pożądaną siłę roboczą. W takich firmach widuje się wręcz kolejki

świetnie wykwalifikowanych kandydatów ubiegających się o każdą posadę. Czy firmy te nie mogłyby zwiększyć swoich zysków, mniej płacąc?

Jedna z możliwości jest taka, że oferowanie wyższego wynagrodzenia tworzy rodzaj więzi pozwalającej zapewnić sobie uczciwość pracowników. Pracownik opłacany tylko zgodnie z obowiązującą stawką nie martwi się zbytnio perspektywą utraty posady. Na rynkach pracy, na których panuje doskonała konkurencja, łatwo jest dostać pracę płatną według obowiązującej stawki. Jednak posady opłacane lepiej nie są tak łatwo dostępne. Zatem pracownik, który ma tyle szczęścia, by taką pracę otrzymać, będzie miał silne pobudki ekonomiczne, by zrobić wszystko, co w jego mocy, aby jej nie stracić. W szczególności nie będzie on w równym stopniu skłonny do krętactw, co jego kolega na podobnym stanowisku opłacanym zgodnie ze średnią stawką. Jeśli ten czynnik zniechęcający do szwindli będzie odpowiednio wysoki, sprawi on, że firma będzie przynosić zyski pomimo ciężaru płacenia wyższych stawek.

Większość stanowisk wymaga od zatrudnionych pracy przez określoną liczbę godzin w każdym tygodniu w zamian za stałe cotygodniowe lub comiesięczne wynagrodzenie, uzgodnione z góry. Na niektórych stanowiskach jednak płaci się pracownikom tylko wtedy, gdy sprzedadzą oni swe usługi bezpośrednio klientom. Kolejne dwa przykłady ilustrują rodzaj decyzji, wobec których stają pracownicy wykonujący tego rodzaju prace.

Dlaczego niezależni muzycy, szczególnie ci najbardziej utalentowani, popierają programy, w których darmowo upublicznia się muzykę, podczas gdy gwiazdy świata muzycznego zazwyczaj są im

przeciwne?

(KELLY BOCK, CHRIS FRANK)

Gdy w 1999 roku Napster wprowadził pierwszy internetowy program darmowego udostępniania muzyki, gwiazdy, takie jak Metallica czy Madonna, natychmiast potępiły projekt. Zaś wielu niezależnych muzyków entuzjastycznie przywitało możliwość dzielenia się plikami muzycznymi. Dlaczego niezależni muzycy tak chętnie rozdają swoje piosenki?

Ponieważ gwiazdy czerpią znaczną część swoich dochodów ze sprzedaży płyt, nic dziwnego, że wiele z nich przeciwstawiło się temu, by konsumenci mieli darmowy dostęp do ich muzyki. Jednak muzycy niezależni mają zgoła inne pobudki. Muzycy ci nie mogą się spodziewać znacznych sum ze sprzedaży płyt, jeśli najpierw nie stworzą sobie przynajmniej regionalnego kręgu fanów. A przy dziesiątkach tysięcy zespołów bijących się o ograniczoną liczbę miejsc, w których można wystąpić, szansa osiągnięcia nawet takiego poziomu sukcesu jest niewielka. Jeśli to się jednak uda, dobry zespół może doczekać się popularności na lokalnym rynku muzycznym. Jednak naprawdę trudnym do przekroczenia progiem jest krok od popularności lokalnej do regionalnej – a dzielenie się muzyką zdaje się znacznie to ułatwiać. Ponieważ fani lokalni mogą dziś łatwo przesyłać piosenki e-mailem do przyjaciół w pobliskich miastach, jest bardziej prawdopodobne, że bilety na koncerty najlepszych niszowych zespołów będą rozchwytywane także w miastach, gdzie do tej pory byli nieznani.

Nawet gdy muzyka danego zespołu jest dostępna za darmo w Internecie, grupa, która osiągnie pewną popularność w okolicy, może spodziewać się poważniejszych dochodów ze sprzedaży swoich płyt. Zagorzali fani, którzy z czystym sumieniem ściągnęliby darmową muzykę artystów mających kontrakty z wiodącymi firmami fonograficznymi, często chętnie kupują oficjalne płyty swych ulubionych zespołów alternatywnych.

Krótko mówiąc, zaobserwowane reakcje na funkcjonowanie rynku dzielenia się plikami muzycznymi mają głęboki sens z punktu widzenia

ekonomii. Gwiazdy o ustalonej renomie raczej na nim tracą, a zespoły niezależne – zyskują.

Dlaczego w deszczowe dni taksówkarze kończą pracę wcześniej?

(LINDA BABCOCK, COLIN CAMERER, GEORGE LOEWENSTEIN I RICHARD THALER)

W większości miast, gdy jest dobra pogoda, łatwo jest złapać taksówkę dosłownie w parę minut. Lecz gdy pada, jest to o wiele trudniejsze. Jedną z oczywistych przyczyn jest fakt, że wielu ludzi, którzy w dobrą pogodę pokonują krótsze odległości pieszo, w czasie deszczu woli jechać taksówką. Taksówki w deszczowy dzień będą zatem przeważnie zajęte, a oprócz tego liczba wolnych pojazdów będzie wtedy mniejsza, ponieważ taksówkarze w dni deszczowe pracują krócej. Dlaczego?

Kończąc pracę wcześniej w deszczowe dni, taksówkarze tracą szansę sporego zarobku.
FOT. CHRIS FRANK

Według przeprowadzonych niedawno badań powód jest taki: taksówkarze pracują dopóty, dopóki nie osiągną pewnej określonej kwoty dochodu każdego dnia. W słoneczne dni muszą spędzić wiele godzin, krążąc w poszukiwaniu klientów, tak więc osiągnięcie zamierzonego zarobku zabiera im więcej czasu. Kiedy natomiast pada deszcz, mogą zarobić znacznie szybciej, gdyż taksówki są wtedy rozchwytywane.

Fakt, że taksówkarze kończą pracę wcześniej w deszczowe dni, jest sprzeczny z pobudkami ekonomicznymi. W końcu koszt alternatywny wcześniejszego powrotu do domu jest o wiele niższy w dni słoneczne niż w dni deszczowe. Gdyby celem taksówkarzy było zdobycie określonego poziomu dochodów w dłuższym czasie – powiedzmy przez miesiąc – pracując najmniejszą możliwą liczbę godzin, taksówkarze

w dni deszczowe powinni pracować tyle, ile tylko się da, a brać sobie więcej dni wolnych, kiedy świeci słońce.

O ile koszt alternatywny waszego czasu nie jest równy zeru, własnoręczne koszenie trawnika i prasowanie własnych koszul coś was na pewno kosztuje. I ludzie, i firmy muszą decydować, które usługi mają wykonywać sami, a które zlecać komu innemu. Kolejne przykłady ilustrują, jak decyzje typu „zrobić czy zamówić" działają w różnych okolicznościach.

Dlaczego ostatnio częściej wynajmujemy mechanika, by zmienił nam oponę?

(TIMOTHY ALDER)

Gdy pewna studentka przeprowadziła wywiad w rodzinie, pytając szesnaścioro jej członków, czy potrafią wymienić oponę, dziewięcioro powiedziało, że tego nie umie, a pozostała siódemka stwierdziła, że potrafi, choć kilkoro nigdy tego nie robiło. Wystąpiła też wyraźna prawidłowość: ci, którzy orzekli, że nie potrafiliby zmienić opony, byli młodsi od tych, którzy twierdzili, że mogliby to zrobić. Dlaczego umiejętność zmiany opony zdaje się na wymarciu?

Ekonomista stara się odpowiedzieć na takie pytanie, rozważając zmiany, które zaszły w odniesieniu do kosztów i korzyści. Koszt nauki zmieniania opon nie wzrósł chyba w ostatnich pokoleniach. Raczej się obniżył, dzięki ulepszeniom w lewarach używanych do podnoszenia koła ponad powierzchnię chodnika.

Nastąpiły natomiast istotne zmiany w korzyści z opanowania tej umiejętności. Po pierwsze, ulepszenia w samych oponach sprawiają, że rzadziej wymagają one wymiany. Wiele samochodów jest dziś nawet wyposażonych w urządzenie pozwalające im jechać dalej, gdy ciśnienie w oponie jest bardzo niskie. Inna ważna zmiana polega na tym, że

większość ludzi ma dziś telefony komórkowe, co pozwala im wezwać pomoc drogową praktycznie w każdym miejscu.

Z powodu takich zmian wielu młodych kierowców uważa, że koszt nauki jest większy niż korzyść z nauczenia się zmieniania opon.

> Dlaczego firmy chętniej wynajmują tymczasowych menadżerów lub konsultantów, płacąc im wyższe stawki, zamiast zatrudniać menadżerów na pełny etat za znacznie niższe wynagrodzenie?
>
> (JAMES BALET)

Korzystając z usług firm konsultingowych, firmy muszą nie tylko płacić za czas konsultantów, ale też uiszczać spore dodatkowe opłaty narzucane przez firmy konsultingowe. Dlaczego klienci nie oszczędzają pieniędzy, zatrudniając dodatkowych menadżerów?

Być może dlatego, że usługi konsultingowe działają analogicznie do drogich generatorów prądu, których używają zakłady energetyczne, by sprostać wysokiemu zapotrzebowaniu na prąd. Zakłady te dostarczają znaczną część energii za pomocą generatorów podstawowych, których zakup jest drogi, lecz koszty używania – względnie niskie. Nie opłaca się ich kupować, by używać tylko w chwilach zwiększonego popytu na prąd, gdyż przez większość czasu stałyby one bezczynnie. Zatem zakłady energetyczne pokrywają nagłe skoki zapotrzebowania na prąd za pomocą elektrowni szczytowych, które są droższe w eksploatacji, lecz można je kupić znacznie taniej niż generatory podstawowe.

Podobnie zapotrzebowanie na usługi menadżerskie w jakiejkolwiek firmie nigdy nie rozkłada się równo w czasie. Większość firm może więc uznać za rozsądne rekrutowanie własnych menadżerów na pełny etat, by wykonywali oni większość codziennych czynności związanych z zarządzaniem, i wynajmowanie konsultantów, by zaspokoić szczególnie wysokie potrzeby w krótkich okresach. To prawda, każda

godzina konsultingu kosztuje o wiele więcej niż każda godzina zarządzania zapewniana przez pracownika zatrudnionego na stałe. Jeśli jednak okresy szczytowego zapotrzebowania są wystarczająco krótkie, mimo wszystko taniej jest zapewniać wiele z tych usług przez wynajmowanie drogich konsultantów. Alternatywą byłoby przecież zatrudnienie na stałe dodatkowych menadżerów, którzy większość czasu siedzieliby bezczynnie.

Możliwe też, że firmy mogą być skłonne do płacenia wysokich gaż konsultantom, bo wiedzą, że pewne kontrowersyjne strategie często łatwiej jest wprowadzić w życie, jeśli zainicjują je szanowani doradcy z zewnątrz. Firma może na przykład być świadoma, że słabe prognozy sprzedaży dyktują zwolnienie pewnej części siły roboczej, lecz może obawiać się podjęcia tego kroku, gdyż mógłby on mieć zły wpływ na morale pozostałych pracowników. W takich wypadkach łatwiej powiedzieć pracownikom, że zwolnienia nie były pomysłem zarządu, lecz zaleceniem firmy konsultingowej McKinseya.

Dlaczego zakład energetyczny wynajmuje usługi drogiego prawnika, gdy może zatrudnić tego samego prawnika za mniej niż połowę stawki?

Pewien zakład energetyczny w Nowym Jorku płaci ponad 1 mln dolarów rocznie firmie prawniczej z Chicago za usługi ich najlepszego prawnika. Z kolei firma płaci temu prawnikowi roczne wynagrodzenie wynoszące około 500 000 dolarów. Dlaczego firma energetyczna nie zaoszczędzi pół miliona dolarów rocznie, zatrudniając tego prawnika bezpośrednio?

Zakłady energetyczne, jako firmy podlegające regulaminom, zatrudniają dużą liczbę prawników na etacie, by zajmowali się oni ich sprawami w agencjach regulacyjnych. Ponieważ większość z tych spraw to czysta rutyna, zatrudnionych na stałe prawników, którzy się nimi zajmują, można najmować za mniej niż 100 000 dolarów rocznie.

Jednak pewna niewielka część spraw sądowych zakładu energetycznego toczy się o bardzo duże pieniądze. W takich wypadkach nawet niewielkie różnice w talencie prawniczym mogą oznaczać milionowe różnice w zyskach spółki. Zakład ma więc interes w wynajmowaniu największych talentów, by zajmowali się tymi przypadkami, nawet jeśli ma to oznaczać płacenie im ogromnego wynagrodzenia.

Natomiast zatrudnienie prawnika na stałe za 500 000 dolarów nieuchronnie doprowadziłoby do zwiększonych roszczeń ze strony prawników na etacie, zarabiających mniej. Kiedy zważy się potencjalne koszty związane z tymi roszczeniami, może się okazać, że taniej jest zapłacić świetnemu prawnikowi 1 000 000 dolarów jako konsultantowi z zewnątrz.

4
Dlaczego niektórzy klienci płacą więcej niż inni, czyli ekonomia zniżek

Prawo jednej ceny najczęściej stosuje się do rynków doskonale konkurencyjnych, z grubsza biorąc takich, jak rynek soli czy złota, na których liczni dostawcy sprzedają wysoce standaryzowany produkt. Jednak wiele produktów sprzedaje się na rynkach, które nie są doskonale konkurencyjne. Na przykład, chociaż filmy danego gatunku zdają się łatwo wymieniać jeden na drugi, ich projekcje w kinach nie są produktem standaryzowanym. Różna lokalizacja kin i różne pory wyświetlania sprawiają, że każdy seans jest wyjątkowy, przynajmniej pod pewnymi względami.

Ponieważ do rynku projekcji filmowych nie stosuje się prawa jednej ceny, ekonomistów nie dziwi fakt, że bilety kinowe nie kosztują tyle samo. Na przykład seanse popołudniowe zwykle mają niższe ceny niż wieczorne projekcje tego samego filmu, gdyż mniej ludzi ma czas, by chodzić na filmy po południu.

Właściciele kin oferują też zniżki różnym grupom społecznym – studentom i osobom starszym – wśród których popyt na filmy jest związany z jego ceną. W przeciwieństwie do złota i soli, biletów kinowych nie można łatwo odsprzedać. Młoda osoba nie może kupić biletu studenckiego i zyskać, sprzedając go dorosłemu, ponieważ bilet ulgowy jest ważny tylko w połączeniu z legitymacją. Gdy sprzedawca oferuje pewne przeżycie, nie zaś namacalny produkt, możliwości dalszej sprzedaży są z definicji ograniczone. Niemożliwe jest na przykład, by student obejrzał jakiś film, a potem odsprzedał swoje wrażenia z seansu komuś innemu.

Jednak na rynku produktów namacalnych – szczególnie tych drogich – możliwość odsprzedaży ogranicza nawet monopolistów. Dla kobiet, które chcą nosić tylko buty od Manola Blahnika, jest on prawdziwym

monopolistą. Nawet jednak w takim wypadku możliwość odsprzedaży pomiędzy klientami ogranicza możliwości tej firmy, by narzucać zbyt wysoką cenę. Podobnie właścicielom kin trudno byłoby sprzedawać popcorn dorosłym za 2,50 funta, studentom zaś za 1 funt, gdyż nic nie powstrzymałoby studentów od kupowania popcornu po cenie zniżkowej i sprzedawania ich z zyskiem dorosłym.

Chociaż możliwość odsprzedaży często ogranicza wyznaczanie różnych cen na ten sam produkt, sprzedawcy wynajdują przemyślne sposoby obejścia tego ograniczenia. Wiele z takich trików ma jedną wspólną cechę: sprzedawca pozwala klientowi kupić produkt po niższej cenie, ale tylko wtedy, gdy kupujący pokona jakąś „przeszkodę". Najbardziej rozpowszechnione są tu wyprzedaże sezonowe. Ci, którzy gotowi są zdobyć się na pewien wysiłek, mogą uzyskać zniżkę: muszą się najpierw dowiedzieć, kiedy odbędzie się wyprzedaż, a następnie ustawić się po nią w kolejce. Ci, którzy nie mają ochoty podjąć tych kroków, płacą wyższą cenę.

Gdy przyjrzymy się tym „warunkowym" metodom sprzedaży po zróżnicowanych cenach na kilku przykładach, okaże się, że rzadko zdarzają się sprzedawcy, którzy nie stosują jakiejś ich wersji. Parę lat temu wybrałem się do pewnego miasta na konferencję. Przed odjazdem zarezerwowałem pokój w hotelu, gdzie cena za jeden dzień wynosiła około 100 funtów. Meldując się w recepcji, zauważyłem napis: „Spytaj o nasze ceny specjalne". Zaciekawiony spytałem i dowiedziałem się, że mogę przenocować za 75 funtów. Jedyną przeszkodą, którą musiałem pokonać, by zakwalifikować się do zniżki, było zadanie prostego pytania. Ponieważ zadanie było tak proste, nasuwa się myśl: czy w ogóle byli tacy goście, którzy go nie zadali? Gdy jednak spytałem o to recepcjonistkę, powiedziała mi, że większość ludzi nie zadaje sobie tego trudu.

Przeszkoda związana ze zniżką jest z punktu widzenia sprzedającego skuteczna, gdy potencjalni kupujący, którzy są wysoce wrażliwi na cenę (i pewnie nie kupiliby danej rzeczy bez zniżki), stwierdzają, że utrudnienie jest łatwe do pokonania, zaś ci, dla których cena nie gra roli, stwierdzają, że pokonanie go wymaga zbyt wiele zachodu i nie warto marnować czasu. W moim wypadku znak zachęcający klientów,

by pytali o ceny specjalne, kosztował hotel 25 funtów. I tak jednak mogła to być zachęta dla osób, które nie zamówiły miejsc zawczasu. Pewni goście uważaliby zaś, że nie wypada pytać o specjalną cenę, a tym rzadko zależy na oszczędzaniu. Innym, podróżującym na przykład w sprawach handlowych na koszt firmy, jest po prostu wszystko jedno.

Pierwsze dwa przykłady w tym rozdziale ilustrują konkretne metody „przeceniania z przeszkodami".

Dlaczego w Londynie płaci się wyższą cenę za jazdę metrem czy autobusem, gdy kupuje się bilet, niż gdy płaci się kartą Oyster?

W większości miast na całym świecie cena przejażdżki przez miasto komunikacją miejską zależy od tego, w jaki sposób się za nią płaci. Na przykład w Londynie w 2007 roku, płacąc gotówką za jeden przejazd metrem, trzeba było wydać 4 funty, jeśli jednak kupiło się wcześniej Oyster Card, ten sam przejazd kosztował tylko 1,5 funta.

Z kolei cena pojedynczej przejażdżki londyńskim autobusem wynosiła 2 funty, gdy płaciło się gotówką, a tylko 0,90 funta w systemie Oyster Card. Dlaczego, używając karty, pasażerowie płacą mniej niż połowę ceny?

Ponieważ dochody z biletów w systemach transportu miejskiego zwykle nie pokrywają całości kosztów, spółki transportowe bezustannie szukają sposobów na polepszenie finansów. W porównaniu z alternatywą pobierania tych samych opłat od wszystkich pasażerów sprzedawca może zwykle wygenerować znacznie większy dochód, wyznaczając wysokie ceny tym, którzy gotowi są je zapłacić, a tym, którzy nie chcieliby płacić, gdyby nie było zniżek – oferując zniżki.

Karta Oyster to właśnie taka prosta przeszkoda, która pozwala na swego rodzaju segregację kupujących. Utrudnienie, które muszą pokonać pasażerowie, jest w tym wypadku niezwykle proste: należy

wypełnić formularz i wykupić kartę z góry; można to uczynić przez Internet lub osobiście na każdej stacji metra. Przedsiębiorstwo komunikacji w Londynie wie, że ci, którym nie chce się pokonać tej względnie niewielkiej przeszkody, raczej nie zwracają uwagi na koszty, stąd dosyć duża cena 4 funtów za przejazd.

Gdyby firma przewozowa od każdego pobierała tak wysoką opłatę, straciłaby większość swoich pasażerów. Lecz dzięki Oyster Card na korzystanie z systemu komunikacji mogą sobie pozwolić podróżni wrażliwi na cenę, a jednocześnie około 20% pasażerów płaci więcej.

Dlaczego w bufetach hotelowych panują niebotyczne ceny?

(KEM WILSON)

Jeśli chcecie kupić litrową butelkę wody mineralnej Evian w bufecie hotelu Parker Meridian na Manhattanie, będziecie musieli zapłacić za nią 4 dolary. Jeśli jednak zadacie sobie trud spaceru do sklepiku tuż za rogiem, kupicie ją za 99 centów. Dlaczego marże na produkty sprzedawane w bufetach hotelowych są tak wysokie?

Oddany sprawie sprzedawca detaliczny może sprzedać prawie każdy produkt za cenę mniejszą, niż musiałby wyznaczyć ktoś spoza branży. W końcu sprzedawca taki handluje rzeczami w dużych ilościach i może skorzystać ze zwiększonej skuteczności specjalizacji. To może wyjaśniać fakt, że nowojorski hotel musi narzucać 2 dolary, by pokryć swoje koszty sprzedaży butelki wody, którą w miejscowym sklepiku sprzedano by za 99 centów. Ale przecież niemożliwe jest, by koszty hotelu były cztery razy większe niż koszty ponoszone przez lokalny sklep.

Bardziej prawdopodobne wydaje się, że ceny w bufetach hotelowych są tak wysokie, ponieważ sprzedaż tych produktów w sposób pośredni pozwala stosować zniżki dla klientów wrażliwych na cenę. By osiągnąć wysoki współczynnik rezerwacji pokoi, hotele są pod presją oferowania ich po cenach konkurencyjnych. Wiele hoteli na przykład proponuje niższe ceny za pokoje zamówione przez Internet, co wzmacnia dowód

na to, że ludzie kupujący przez Internet są bardziej wrażliwi na cenę niż inni.

Ponieważ hotelarstwo jest branżą bardzo konkurencyjną, by zaoferować większe zniżki gościom wrażliwym na cenę, hotel musi zatem znaleźć sposób zdobycia dodatkowych pieniędzy od innych gości. Hotelarze doskonale wiedzą, że oferowanie w bufecie produktów po tak wygórowanych cenach sprawia, że niektórzy goście w ogóle nic tam nie kupią. Wiedzą też jednak, że mniej wrażliwych na cenę klientów nie odstraszą duże kwoty. Dodatkowe zyski, które hotel zbiera od tych właśnie gości, pozwalają zaoferować większe zniżki za dobę hotelową. Ceną zniżki jest tu rezygnacja z wygody zakupów w bufecie.

Zyski wynikające z obniżania cen

Wyobraźmy sobie, że każdy student czwartego roku zostałby wyproszony z sali z zadaniem ustawienia się w kolejce od najwyższego do najniższego. Potem wyobraźmy sobie, że studenci wracają do sali począwszy od czoła kolejki. Co pięć minut wchodzi nowy student. Co działoby się ze średnią wysokością studentów w miarę zapełniania się sali za każdym razem, gdy wchodziłby nowy student? Ponieważ każda następna osoba byłaby niższa niż te, które już są w środku, średnia wysokość zebranych studentów wyraźnie spadałaby wraz z pojawieniem się każdej kolejnej osoby.

Ta prawidłowość przypomina wzór kosztów, który ma wpływ na wyznaczanie cen na rynku.

By móc przetrwać, producenci muszą sprzedawać swoje produkty za cenę, która, po uśrednieniu, jest co najmniej tak wysoka, jak średni koszt produkcji. (Gdyby średnia cena za sprzedaną jednostkę była niższa niż średni koszt, ponosiliby straty). Jednak czasami korzystna dla producentów bywa sprzedaż części swoich produktów po cenie niższej niż średni koszt produkcji. Producent może zwiększyć swe zyski, gdy jest w stanie sprzedać dodatkowy egzemplarz produktu po cenie wyższej niż koszt marginalny, o ile krok ten nie spowoduje obniżenia cen na produkty sprzedawane innym kupującym.

Metoda „przeceniania z przeszkodami" to niezastąpione narzędzie dla sprzedawców. Udostępnianie zniżki kupującym wrażliwym na cenę, a jednocześnie nieobniżanie cen artykułów skierowanych do innych, pozwala na rozszerzenie sprzedaży, a to zmniejsza średni koszt produkcji.

Usługi lotnicze pomiędzy jakąkolwiek parą miast określa proces produkcyjny z ekonomią skali. Średni koszt spada wraz z liczbą przewożonych pasażerów. Jedną z przyczyn tego jest fakt, że średni koszt miejsca w samolocie na kilometr jest znacznie niższy w wypadku dużych samolotów. Na przykład, średni koszt na jedno miejsce dla typowego lotu krajowego w Stanach Zjednoczonych jest o 25% niższy dla 180-fotelowego Boeinga 737-900ER niż dla Boeinga 737-600 ze 110 siedzeniami. Innym czynnikiem, który sprawia, że koszt jednego siedzenia jest niższy w przypadku większego samolotu jest fakt, że duża część kosztów danego lotu jest stała, niezależnie od liczby pasażerów na pokładzie. Do kategorii tej zaliczają się koszty *boardingu*, koszty pór startów i lądowań itd. Dlatego też każda linia lotnicza, która potrafi przyciągnąć więcej pasażerów, może znacznie zmniejszyć średni koszt transportu jednego pasażera.

Przeceny pozwalają sprzedawcom zwabić więcej klientów. Jednym z najskuteczniejszych trików, jaki kiedykolwiek wymyślono, jest wymóg zatrzymywania się na noc w sobotę – warunek zniżki SuperSaver na mało opłacalne loty, zwłaszcza do miast na terytorium Stanów Zjednoczonych. Jak to od dawna wiedzą dyrektorzy marketingowi linii lotniczych, podróżujący w interesach są o wiele mniej uczuleni na wysokość cen biletów lotniczych niż ci, którzy podróżują dla przyjemności. Ludzie podróżujący służbowo na ogół pragną też spędzić weekend z rodziną. Turyści natomiast prawie zawsze udają się w podróż obejmującą co najmniej jeden weekend. Czyniąc nocleg sobotni wymogiem warunkującym zniżkę SuperSaver, linie lotnicze wymyśliły przeszkodę doskonałą: niewielu biznesmenów podda się takiemu ograniczeniu, zaś większość turystów sprosta mu z ochotą.

Podróżujący w interesach często protestują przeciw płaceniu za bilet wyższej ceny niż siedzący obok turyści. Jednak zdolność linii lotniczych

do wykorzystania triku z noclegiem sobotnim może przysporzyć pewnych korzyści nawet dla podróżujących biznesmenów.

Na rynku podróży powietrznych cechą szczególnie cenioną przez pasażerów podróżujących w interesach jest dogodny rozkład lotów. Jednak liczba lotów pomiędzy każdymi dwoma miastami jest ograniczona. Linie lotnicze mogą zatem, bez strat dla siebie, zaoferować częstsze loty jedynie wtedy, gdy wykorzystają mniejsze samoloty i zażądają wyższej ceny za bilet. Większość ludzi podróżujących w wolnym czasie chętnie wyrzeknie się wygody częstszych lotów na rzecz niższych cen, które można uzyskać w większych samolotach latających rzadziej.

Dzięki trikowi z noclegiem sobotnim obie grupy pasażerów mogą wyjść na tej różnicy cen lepiej, niż gdyby linie lotnicze pobierały od wszystkich takie same opłaty. Wymóg ten pozwala im przyciągnąć więcej pasażerów, a zatem używać większych, bardziej efektywnych samolotów. Uzyskane w ten sposób oszczędności zmniejszają koszty konieczne do utrzymania częstszych lotów, których wymagają ludzie udający się w podróże służbowe. Jednocześnie ci, którzy wylatują na wakacje, mogą korzystać z wygody częstszych lotów za te same niskie ceny, które niegdyś płacić musieli za bilet na pokładzie jumbo jeta.

Czy fakt, że podróżujący w interesach płacą więcej za bilet, gdyż nie spełniają wymogu zatrzymania się w sobotę na noc, jest niesprawiedliwością? Gdyby podróżujący biznesmeni nie żądali częstszych lotów, linie lotnicze mogłyby wykorzystywać większe, bardziej efektywne samoloty częściej niż obecnie. Zatem wyższe ceny płacone przez podróżujących w interesach przynajmniej częściowo odzwierciedlają wyższe koszty za miejsce w mniejszych samolotach, których muszą użyć przewoźnicy, aby sprostać zapotrzebowaniu.

Oczywiście przeceny z przeszkodami nie pokrywają kosztów linii lotniczych stale i regularnie. Niektórzy turyści na przykład potrzebują częstszych lotów i są skłonni za nie zapłacić. Omija ich jednak ta konieczność, gdyż są w stanie spełnić wymóg sobotniego noclegu. Podobnie niektórzy biznesmeni byliby skłonni zadowolić się rzadszymi lotami, gdyby oznaczało to niższe ceny. Gdy zważyć te wszystkie

czynniki, okazuje się, że w systemie cenowym linii lotniczych panuje przynajmniej przybliżona sprawiedliwość.

Kolejne przykłady badają strategie cenowe pomagające producentom i konsumentom dzielić się oszczędnością kosztów.

Co skłania sprzedawców lodówek do wybijania młotkiem odprysków we własnych produktach?

Pewna niewielka część urządzeń, takich jak lodówki i kuchenki, zostaje w drodze od producenta do sprzedawcy mechanicznie uszkodzona. Sprzedawcy detaliczni odkryli, że zamiast wysyłać te urządzenia do naprawy, prościej jest sprzedawać je po cenach zniżkowych. Zaczęły jednak krążyć pogłoski, że w dniach tuż przed wyprzedażą, pracownicy sklepów na życzenie swych pracodawców walili młotkami w ścianki lodówek i kuchenek będących poza tym w idealnym stanie. Czy były to historie wyssane z palca? Czy też zorientowany na zyski sprzedawca mógł mieć rozsądne podstawy ekonomiczne, by naumyślnie uszkadzać część swego towaru?

Podczas dorocznej wyprzedaży rzeczy wgiętych i odrapanych często kończą się zapasy.
RYS. MICK STEVENS

Pamiętajmy, że celem każdej kampanii promocyjnej jest obniżenie ceny dla klientów, którzy nie kupiliby produktu po wyjściowej cenie, przy jednoczesnym udostępnieniu zniżki możliwie małej liczbie innych kupujących. Sprzedawcy urządzeń kuchennych mogli przypadkiem zauważyć, że lekko uszkodzona lodówka to doskonały sposób segregowania klientów według tego kryterium. By wziąć udział w wyprzedaży produktów odrapanych, klientka musi sprostać jednocześnie trzem zadaniom: dowiedzieć się, kiedy odbywa się dana wyprzedaż; zrezygnować z innych planów na ten dzień, tak by mogła być tam w określonym czasie; musi być także gotowa żyć ze świadomością, że jej lodówka jest trochę wgięta lub odrapana, nawet jeśli skaza ta jest od strony ściany i po ustawieniu lodówki wcale jej nie widać. Niewiele zamożniejszych klientek zechce sprostać którejkolwiek z tych przeszkód. Sprzedawcy detaliczni jednak prędko spostrzegli, że znaczna liczba kupujących, dla których liczy się cena, z radością podejmie się wszystkich trzech zadań.

Można więc sobie śmiało wyobrazić, że sprzedawca „białych maszyn", w którego magazynie będzie zbyt mało urządzeń uszkodzonych w transporcie, może uznać za korzystne posłanie do

magazynu pracownika z młotkiem na dzień przed roczną wyprzedażą artykułów wgiętych i odrapanych. Jeśli praktyka ta zwiększa sprzedaż tych urządzeń, również zmniejsza średni koszt za sztukę, tym samym dając niższe ceny dla wszystkich konsumentów.

> Dlaczego Apple sprzedaje czarne laptopy za cenę o 120 funtów wyższą niż identycznie skonfigurowane białe laptopy?
>
> (CHRIS FRANK)

W listopadzie 2007 strona internetowa Apple UK ustaliła cenę 13-calowego laptopa MacBooka – z procesorem 2,2 gigaherca, w tradycyjnej białej obudowie – na 829 funtów. Jednocześnie zaś cena za 13-calowego MacBooka w kolorze czarnym wynosiła 949 funtów. Model w czerni wyposażony był w twardy dysk o pojemności 160 gigabajtów, czyli o 40 gigabajtów większej niż standardowy twardy dysk w modelu białym. Jak dotąd nie ma w tym żadnej tajemnicy: lepsza maszyna – lepsza cena. Jednak po dalszych oględzinach okazało się, że biały model jest też dostępny w wersji z twardym dyskiem o pojemności 160 gigabajtów. Dodatkowa opłata za większy napęd w białym komputerze? Tylko 50 funtów. Tkwi tu więc jednak jakiś sekret. Dlaczego czarny komputer, którego produkcja kosztuje Apple zasadniczo tyle samo, co identycznie skonfigurowany biały komputer, sprzedaje się po cenie o 70 funtów wyższej?

Na decyzję cenową Apple bez wątpienia wpłynęły doświadczenia po wprowadzeniu czarnej wersji cieszącego się dużą popularnością iPoda na jesieni 2005. Chociaż cena jego wynosiła tyle samo, co cena tradycyjnego białego iPoda tej firmy i był on pod względem technicznym identyczny, popyt na czarne iPody spowodował szybkie spustoszenie magazynów, choć zalegały w nich jeszcze białe iPody. Ponieważ wersja czarna była nowością, rzucała się w oczy, powodując, że znacznie więcej kupujących zamawiało właśnie ją. Wyznaczenie tej samej ceny na oba produkty byłoby ze strony Apple niczym zostawienie

pieniędzy na ulicy. Gdy firma wprowadzała swoje nowe modele MacBooka, najwyraźniej wyciągnęła już wnioski z tej lekcji, wyznaczając wyższą cenę na czarne komputery.

Czy wyższa cena za czarne laptopy to niesprawiedliwość? Tak jak średni koszt produkcji usług podróży lotniczych średni koszt produkcji komputerów gwałtownie spada wraz ze wzrostem liczby sztuk wytwarzanych przez daną firmę. Jest to w dużej mierze konsekwencją faktu, że koszty badania i rozwoju danej firmy nie są zależne od liczby produkowanych jednostek. Firma może zatem powiększyć swój zysk, sprzedając dodatkowe komputery po cenie niższej od średniego kosztu, lecz wyższej niż koszt marginalny. Jednak by pokryć koszty rozwoju, firma musi też sprzedać niektóre jednostki po cenie wyższej od średniego kosztu.

W sprawiedliwym świecie ci, którym najbardziej zależy na nowych cechach, będących owocem badań i rozwoju danej firmy, ponosiliby nieproporcjonalnie dużą część ich kosztów. Klienci, którzy najmniej dbają o cenę, to przeważnie ci sami ludzie, którzy skłonni byliby zapłacić najwięcej za najnowsze ulepszenia. Program badań i rozwoju służy dobru wszystkich kupujących, lecz szczególne korzyści przynosi on tym, którzy skłonni są najwięcej zapłacić za nowo wprowadzone cechy. Wyższa cena za czarny komputer to prosty sposób, aby tych klientów rozpoznać.

Dlaczego bilety na koncerty w filharmonii są o wiele tańsze, jeśli wykupi się abonament?

(MICHAEL LI)

London Philharmonic, podobnie jak większość innych elitarnych orkiestr, prócz biletów na poszczególne koncerty sprzedaje też rozmaite rodzaje abonamentu.

Jak sama nazwa wskazuje, abonament uprawnia kupujących do przyjścia na serię koncertów. Bilety te sprzedaje się aż o 30% taniej niż

bilety na pojedyncze koncerty. Dlaczego abonament jest aż o tyle tańszy?

Ta forma ustalania cen pozwala bowiem filharmonii rozprowadzić bilety wśród liczniejszej publiczności. Załóżmy, że London Philharmonic ma w programie serię dwu koncertów. Na pierwszy składa się muzyka Berlioza i Czajkowskiego, na drugi – Bartóka i Strawińskiego. Załóżmy, że potencjalna publiczność tych koncertów to cztery grupy o równej liczebności. Członkowie pierwszej z nich to miłośnicy romantyzmu, z których każdy zapłaciłby chętnie do 40 funtów za pierwszy koncert, a do 20 funtów za drugi. Członkowie drugiej grupy to namiętni miłośnicy Czajkowskiego. Ci zapłaciliby do 45 funtów za pierwszy koncert, ale nie więcej niż 5 funtów za drugi. Członkowie trzeciej grupy wolą muzykę neoklasycystyczną i zapłaciliby do 40 funtów za drugi koncert, a do 20 funtów za pierwszy. Członkowie zaś czwartej grupy uwielbiają Strawińskiego. Zapłaciliby aż do 45 funtów za drugi koncert, ale tylko 5 funtów albo mniej za pierwszy.

Przy takich założeniach co do tego, jaka jest wartość obu koncertów dla potencjalnych słuchaczy, najlepszym krokiem, jaki mogłaby uczynić filharmonia, gdyby sprzedawała tylko oddzielne bilety na każde z dwu wydarzeń, byłoby ustalenie ceny 40 funtów za każde z nich. Przy tej cenie miłośnicy romantyzmu i wielbiciele Czajkowskiego przyszliby tylko na pierwszy koncert, ci zaś, którym bliska jest muzyka neoklasycyzmu oraz miłośnicy Strawińskiego – tylko na drugi. Gdyby każda z grup liczyła stu członków, na każdym z koncertów pojawiłoby się dwustu słuchaczy i całość zysków z biletów wyniosłaby 16 000 funtów.

Wyobraźmy sobie teraz, że filharmonia mogłaby zaoferować karnety na oba wydarzenia razem. Wówczas najlepiej zrobiłaby, wyznaczając cenę 45 funtów na poszczególne koncerty (5 funtów więcej niż przedtem), gdyby cena wstępu na pojedynczy koncert w karnecie wynosiła 30 funtów (10 funtów mniej niż przedtem). Przy takiej ofercie miłośnicy Czajkowskiego przyszliby tylko na pierwszy koncert, zaś wielbiciele Strawińskiego tylko na drugi, tak jak przedtem. Ale podczas gdy miłośnicy muzyki romantycznej i neoklasycystycznej przyszliby tylko na jeden z koncertów, gdyby bilety były sprzedawane jedynie na

poszczególne koncerty, przy wprowadzeniu karnetu członkowie obu tych grup wybiorą się na oba koncerty. Choć więc zwolennicy romantyzmu zapłacą o 10 funtów mniej niż przedtem za pierwszy koncert, ich obecność na drugim koncercie przysporzy orkiestrze 20 funtów zysku. Podobnie, choć fani muzyki neoklasycznej zapłacą o 10 funtów mniej niż przedtem, by wejść na drugi koncert, ich obecność na pierwszym koncercie da kolejne 20 funtów zysku.

Większość orkiestr z trudem zarabia na biletach wystarczająco dużo, by pokryć koszty swoich występów. Tańsze bilety w karnetach pomagają im rozwiązać ten problem. Zakładając, że cztery grupy liczą po stu członków, London Philharmonic zbierze teraz z biletów dochód w wysokości 21 000 funtów, o 5000 funtów więcej niż przedtem. Stąd logika oferowania biletów w karnetach.

Dlaczego linie lotnicze liczą sobie znacznie więcej za bilety kupione w ostatniej chwili, podczas gdy teatry londyńskie postępują odwrotnie?

(GERASIMOS EFTHIMIATOS)

Widzowie przychodzący po południu do kiosków sprzedających bilety teatralne na Leicester Square w Londynie mogą nabyć bilety tańsze o połowę na wiele sztuk wystawianych na West Endzie tego samego wieczoru. Natomiast ktoś, kto rezerwuje bilet lotniczy w dniu lotu może spodziewać się dużej nadpłaty, czasem aż 100% ceny. Jak wytłumaczyć tę różnicę?

Koszt alternatywny czasu tych ludzi zapewne nie jest wysoki, w przeciwnym razie nie staliby w tak długiej kolejce po bilet ulgowy!
FOT. JUNE MARIE SOBRITO

Fotel, który pozostaje pusty w chwili wzbijania się samolotu czy podnoszenia się kurtyny, oznacza nieodwracalną stratę dochodu. Zarówno linie lotnicze, jak i teatry mają ważne powody, by zapełnić tak wiele miejsc, jak to tylko możliwe. Jednocześnie zapełnienie miejsca po cenie zniżkowej często oznacza utratę możliwości zajęcia tego samego fotela przez kogoś, kto chętnie zapłaciłby pełną cenę. Jak zawsze więc wyzwaniem marketingowym jest zapełnienie tylu miejsc, ile to tylko możliwe, bez poświęcenia zbyt wielkiej części średniego dochodu za miejsce.

Specjaliści od marketingu w branży lotniczej dawno już odkryli, że podróżujący w interesach biznesmeni zmieniają swe plany wylotu w ostatniej chwili znacznie częściej, niż czynią to ludzie wyjeżdżający

na wakacje. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących podróży służbowych mniej zważa się też na cenę niż przy decyzjach dotyczących podróży dla przyjemności. Strategia linii lotniczych polega więc na tym, by pobierać pełną sumę od tych, którzy rezerwują lot w ostatniej chwili (lwia część tych pasażerów podróżuje w interesach), zniżki natomiast oferować tym, którzy rezerwują bilet z dużym wyprzedzeniem (w większości podróżnym wyjeżdżającym na wakacje).

Siły rozkładają się nieco inaczej w branży teatralnej. Co prawda, tu też ludzie o wysokich dochodach mniej zważają na cenę niż osoby, które zarabiają niewiele, ale nie można spodziewać się, że ludzie o wysokich dochodach będą kupować bilety do teatru w ostatniej chwili. Kupowanie biletów za pół ceny w ostatnim momencie w kioskach z biletami stawia widzom dwie przeszkody. Jedną jest konieczność stania w kolejce godzinę lub dłużej. Niewiele osób zamożnych uczyni to, by oszczędzić marne parę funtów. Drugą przeszkodą jest fakt, że tanie bilety dostępne są tylko na wybrane przedstawienia, na ogół nie na te najbardziej popularne. Koszt alternatywny czasu osób o wysokich dochodach jest wysoki i jest bardziej prawdopodobne, że zechcą one spędzić bezcenny wolny wieczór akurat na takim przedstawieniu, jakie najbardziej pragną zobaczyć. Widzom o niskich dochodach, którym znacznie bardziej zależy na cenie, o wiele łatwiej poradzić sobie z obiema tymi przeszkodami. Gdyby nie możliwość ustawienia się w kolejce do kiosku z biletami, mogliby w ogóle nie zobaczyć żadnego przedstawienia na West Endzie.

Choć określone przeszkody w obu wypadkach są bardzo różne, obie służą zapełnieniu większej liczby foteli – a tym samym obniżeniu średniego kosztu na obsłużonego klienta.

Ze zmuszaniem klientów do przeskoczenia pewnej przeszkody, by zakwalifikować się do zniżki, wiążą się pewne straty. Jednak w niektórych wypadkach utrudnienie stanowi samo wejście w posiadanie pewnej informacji. Gdy już ją zdobędziemy, możemy płacić niższą cenę bez dodatkowego wysiłku.

Skoro standardowa objętość filiżanki wynosi 232 ml, to dlaczego najmniejszy kubek z kawą, jaki można dostać w Starbucksie, jest wysoki i ma objętość 348 ml?

(JENNIFER ANDERSON)

Starbucks to największa na świecie sieć kawiarni, w których można wypić bardzo dobrą kawę. Od 1999 roku w menu występuje kawa w trzech „rozmiarach": *tall* (348 ml), *grande* (464 ml) i *venti* (580 ml). Jednakże zwykła filiżanka kawy, technicznie rzecz biorąc, ma objętość 232 ml, a często zaledwie 174 ml. Nawet w instrukcji parzenia kawy Starbucksa czytamy: „Zalecamy dwie łyżeczki mielonej kawy na 174 ml wody". Dlaczego więc Starbucks nie sprzedaje standardowych filiżanek kawy?

W istocie jednak kawa taka jest w sprzedaży. Jeśli poprosicie osobę przy barze o „kawę niską" (*short*), podadzą wam wybraną kawę w standardowym kubku. Jednak kawa *short* nie jest wymieniona na tablicy z menu i o jej istnieniu wiedzą tylko nieliczni klienci.

„Kawa niska" jest w Starbucksie kawą o najbardziej obniżonej cenie. Chociaż cappuccino tego „rozmiaru" sprzedaje się za około 20 pensów mniej niż „kawę wysoką", ma ono tę samą ilość espresso i, ponieważ zawiera mniej pianki z mleka, oferuje bogatszy smak, ulubiony przez wielu amatorów kawy.

Sposób, w jaki Starbucks potajemnie sprzedaje „kawę niską", czyni ten „rozmiar" rodzajem dyskryminacji cenowej z jedną przeszkodą. Przeszkodą, która powstrzymuje niewrażliwych na cenę klientów przed kupnem tańszej kawy, jest fakt, że większość z nich po prostu o niej nie wie. Gdybyśmy mieli znajomych wrażliwych na cenę, istnieje duże prawdopodobieństwo, że co najmniej jeden z naszych przyjaciół, będąc w Starbucks, odkryłby już kawę *short* i powiedziałby nam o niej. Tymczasem klienci, dla których cena nie gra roli, będą zadowalać się swoimi litrowymi *venti*.

Nie wszystkie przykłady dyskryminacji cenowej to „przeceny z przeszkodami". Na przykład gdy restauracja oferuje obiad za pół ceny klientom, którzy ukończyli sześćdziesiąt pięć lat, nie ma takiej przeszkody, którą klient trzydziestoletni mógłby pokonać, aby się zakwalifikować do zniżki. Ekonomiści często określają takie różnicowanie ceny jako czystą segmentację rynku, w tym wypadku motywowaną faktem, że ludzie starsi mają na ogół niższe dochody niż inni dorośli.

Dlaczego powrotne bilety lotnicze z Kansas City do Orlando są tańsze niż powrotne bilety lotnicze z Orlando do Kansas City?

(KAREN HITTLE)

Gdybyście mieszkali w Kansas City (Missouri) i chcielibyście polecieć do Orlando (Floryda), za bilet powrotny zapłacilibyście około 240 dolarów. Jeśli jednak mieszkalibyście w Orlando i chcielibyście lecieć do Kansas City, najniższa cena biletu lotniczego na ten sam dzień wynosiłaby 312 dolarów. Pasażerowie tych dwóch lotów podróżowaliby tymi samymi samolotami, spalającymi tyle samo paliwa, i cieszyliby się (lub nie) tymi samymi wygodami podczas lotu. Dlaczego zatem ceny tych lotów są tak różne?

Jeśli wyruszacie z Kansas City, lecąc do Orlando, zapewne wybieracie się na wakacje. Moglibyście udać się w wiele innych miejsc: takich jak Hawaje, Barbados albo Cancun. Ponieważ ludzie wybierający się na wakacje mają bardzo wiele kierunków do wyboru, linie lotnicze muszą zażarcie walczyć o swój interes. A zważywszy na oszczędności kosztów, nieodłącznie związane z większym samolotem, przewoźnicy mają ważne pobudki ku temu, by zapełnić dodatkowe fotele, oferując niższe ceny tym, którzy są bardziej wrażliwi na cenę – turystom.

Jeśli jednak wyruszacie z Orlando w podróż do Kansas City, zapewne zmuszają was do tego interesy lub względy rodzinne. Prawdopodobnie nie rozważacie innych możliwych kierunków podróży. Kupujący, którzy mają ograniczone możliwości wyboru, zwykle przykładają mniejszą wagę do ceny biletu i dlatego właśnie podróżni wyruszający z Orlando płacą więcej.

Kolejne przykłady omawiają warunki, które mogą motywować sprzedawców do oferowania darmowych lub przecenionych produktów, lub dodatków do produktów.

Dlaczego tak wiele restauracji oferuje darmowe dolewki napojów?

(MIKE HEDRICK)

Nieodżałowany George Burns opisał pewnego razu właściciela przedsiębiorstwa, który mówił, że traci pieniądze na każdej sprzedanej jednostce, ale straty zwracają mu się ze sprzedaży całkowitej. Oczywiście żadna firma, która postępowałaby zgodnie z taką praktyką, nie przetrwałaby długo. Powszechna praktyka darmowego dolewania napojów jest więc zagadką. Jak to możliwe, że restauracje ciągle mają je w ofercie, a zarazem utrzymują się na rynku?

Większość firm sprzedaje wiele różnych dóbr. By utrzymać się na rynku, przedsiębiorstwo nie musi brać więcej pieniędzy niż koszt każdej poszczególnej rzeczy, którą sprzedaje. Przychód całkowity musi tylko być równy lub wyższy od całkowitego kosztu sprzedawanych dóbr. Jeśli zatem cena zakąsek, deserów i innych pozycji w menu zawiera wystarczającą marżę, restauracja może oferować darmowe uzupełnienia napojów i wciąż pozostać na rynku.

Dlaczego jednak restauracja miałaby serwować darmowe dolewki? Na pierwszy rzut oka praktyka ta zdaje się nie zgadzać z logiką doskonałej konkurencji, utrzymującą, że ludzie pokryją pełny koszt jakichkolwiek dodatkowych dóbr czy usług, które kupują.

Konkurencja jednak nigdy nie jest doskonała. W branży restauracyjnej, jak i w wielu innych, średni koszt obsłużonego klienta spada wraz z liczbą obsłużonych klientów. Oznacza to, że średni koszt posiłków w restauracji jest wyższy niż marginalny koszt jednego posiłku. Ponieważ cena, którą wyznacza restauracja za każdy posiłek, musi przewyższać koszt marginalny tego posiłku, każda restauracja może zwiększyć zyski, kiedy uda jej się przyciągnąć dodatkowych klientów.

Wyobraźmy sobie sytuację wyjściową, w której restauracje w ogóle nie oferowałyby darmowego uzupełniania napojów. Gdyby jedna restauracja miała zaproponować klientom taki luksus, co by się wydarzyło? Klienci tej restauracji, którzy prosiliby jeszcze raz o to samo, mieliby uczucie, że nieźle na tym wychodzą. Rozeszłyby się pogłoski i wkrótce restauracja ta miałaby znacznie więcej gości niż wcześniej. Choć lokal ponosiłby koszty za każdy dodatkowy darmowy napój, koszt ten byłby niezmiernie mały.

By oferta taka odniosła sukces, zysk restauracji z dodatkowych sprzedanych dań musi przewyższać koszt darmowych dolewek. A ponieważ marża z dodatkowych posiłków najprawdopodobniej jest większa niż koszt, który ponosi lokal za każdy darmowy napój, ogólny zysk powinien wzrosnąć.

Widząc, jakim przebojem okazuje się oferta darmowych dolewek w naszej restauracji, konkurencyjne lokale zaczęłyby iść w jej ślady, a gdy więcej z nich wprowadziłoby tę ofertę, wzrost liczby klientów tej restauracji obniżyłby się. Gdyby wszystkie restauracje proponowały darmowe dolewki, obroty każdej z nich nie różniłyby się zbytnio od obrotów w sytuacji, gdyby żadna z nich nie oferowała darmowych napojów. A ponieważ marża w branży restauracyjnej tradycyjnie jest wąska, oferta darmowych dolewek zdawałaby się zapowiadać straty dla wielu z nich.

Restauracje rzeczywiście mogłyby ponieść straty, gdyby w procesie tym nie zmieniła się cena serwowanych dań. Ale z powodu oferty darmowej dolewki napojów klienci odnosiliby większą korzyść netto ze swej wizyty w restauracji, gdyż nie płaciliby teraz za kolejne napoje, za które wcześniej musieli zapłacić parę funtów. Fakt, że klienci odnoszą

większą korzyść netto z wizyty w restauracji, pozwala restauracjom podnieść ceny za posiłki. Gdy już cały proces się zakończy, można się spodziewać, że ceny dań będą wyższe o niewielką kwotę, konieczną, by pokryć koszty darmowych dolewek.

Innym czynnikiem wartym rozważenia jest fakt, że restauracje zwykle pobierają aż 2 funty za każdą wartą kilka pensów wodę gazowaną z syropem. By dodatkowy koszt miał znaczenie, ktoś musiałby wypić ogromną liczbę dolewek. Gdyby jedynie 10% klientów zamawiało, licząc na dolewki, napój zamiast wody, restauracja z pewnością wyszłaby na tym z zyskiem. Ta droga rozumowania sugeruje, że restauracje, w których serwuje się napoje w puszkach, prawdopodobnie rzadziej niż inne oferować będą darmowe repety, i rzeczywiście tak jest. Kolejny wyjątek potwierdzający regułę.

> Dlaczego odtwarzacze wideo mają tak wiele różnych funkcji, podczas gdy przeciętny użytkownik z nich nie korzysta?
>
> (DEBORAH BAIR)

Typowy nabywca odtwarzacza wideo pragnie urządzenia, które pozwoli rodzinie oglądać filmy lub nagrywać ulubione programy telewizyjne. Wszystkie obecnie sprzedawane modele umożliwiają zaspokojenie tych potrzeb, mają też jednak oszałamiającą ilość dodatkowych funkcji, których większość konsumentów nigdy nie używa. Wiele urządzeń na przykład automatycznie umieszcza sygnał na taśmie wideo na początku każdego indywidualnie nagrywanego programu, co pozwala użytkownikowi „odtworzyć każdy program poprzez przyciśnięcie odpowiedniego przycisku 1–9 na pilocie". Większość modeli oferuje też pojawiające się na ekranie instrukcje programowania po angielsku, hiszpańsku lub francusku. Jakkolwiek wiele z tych funkcji bardzo się przydaje, to wielu nabywców skarży się, że urządzenia te są tak skomplikowane, że trudno jest im ich używać. Dlaczego producenci nie produkują tańszych i prostszych odtwarzaczy dla tych klientów?

Chociaż niektórzy klienci nie cenią dodatkowych możliwości technicznych swoich odtwarzaczy wideo, wielu innych przykłada do nich dużą wagę. Producenci wprowadzają takie funkcje, by z większą skutecznością współzawodniczyć o klientów z tej drugiej grupy. Większość kosztów związanych z dodaniem do urządzenia jakiejś nowej funkcji to stałe koszty badania i rozwoju. Gdy już się je poniesie, koszt marginalny dodania danej funkcji do urządzenia jest zwykle mały.

Oczywiście byłoby możliwe, żeby producenci oferowali bardzo dużo różnych urządzeń, każde o innym poziomie możliwości technicznych. Większość sprzedawców jednak nie jest zainteresowana trzymaniem w magazynie dużej ilości towaru. W każdym razie, skoro koszt marginalny wyprodukowania najprostszego urządzenia raczej nie byłby niższy niż koszt wyprodukowania urządzenia o większym stopniu zaawansowania, konsumenci nie oszczędziliby wiele, kupując tę najprostszą wersję produktu. Wytwórcy decydują się zatem oferować zaawansowane możliwości techniczne w prawie wszystkich produkowanych przez siebie urządzeniach.

Konsumenci pragnący prostszych urządzeń będą musieli zadowolić się nadzieją, że pewnego dnia wytwórcy dodadzą jeszcze jedną cechę: guzik wyłączający, lub przynajmniej ukrywający, wszystkie funkcje oprócz najbardziej podstawowych.

> Dlaczego podczas lotów tanich linii lotniczych płaci się za posiłek na pokładzie (najczęściej darmowy w liniach luksusowych), podczas gdy luksusowe hotele pobierają opłatę za korzystanie z Internetu (na ogół darmowy w hotelach budżetowych)?
>
> (JIA DAI)

Darmowe posiłki podczas lotu, niegdyś zwykła rzecz w samolotach prawie wszystkich linii lotniczych, teraz oferuje się regularnie tylko

u przewoźników o wysokich cenach biletów. Podróżni latający liniami easyJet czy Ryanair muszą teraz zabierać na pokład własne jedzenie albo kupować posiłek w pudełku na pokładzie. Natomiast luksusowe hotele, takie jak Four Seasons, zwykle pobierają opłatę 5 funtów lub więcej za dzienny dostęp do Internetu w pokoju, podczas gdy hotele budżetowe, jak Premier Inn, rutynowo oferują tę samą usługę za darmo. Skąd taka różnica?

Na rynku doskonale konkurencyjnym zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" sugeruje, że klienci, którzy wybierają usługi dodatkowe, mogą się spodziewać dodatkowej opłaty. Logika jest taka: gdyby jakaś firma próbowała zaoferować dodatkową usługę „za darmo", włączając ją w cenę podstawowego produktu, inny sprzedawca mógłby zwabić klientów, którzy nie życzyliby sobie tej usługi, wyznaczając niższą cenę za produkt podstawowy i osobną cenę za tę usługę.

W praktyce oczywiście nie ma rynku, który byłby doskonale konkurencyjny. Jednak rynek tanich linii lotniczych jest bliższy doskonałej konkurencyjności niż rynek luksusowych linii lotniczych. Tych ostatnich jest mniej i oferują one bardziej wyspecjalizowane usługi. Z podobnych powodów rynek hoteli budżetowych jest bliższy doskonałej konkurencji niż rynek pokojów w hotelach luksusowych. Obserwacje te zdają się sugerować, że dodatkowe usługi powinny mieć osobne ceny zarówno w tańszych hotelach, jak i w tańszych liniach lotniczych. Tak więc zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" może wyjaśnić, dlaczego tanie linie lotnicze żądają pieniędzy za posiłki, podczas gdy luksusowe linie włączają je w cenę podstawową. Zasada ta może też wyjaśnić, dlaczego niegdyś większość linii lotniczych oferowała posiłki za darmo, jako że do niedawna cały rynek podróży lotniczych był rynkiem ekskluzywnym. Jednak zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" wydaje się, na pierwszy rzut oka, niezgodna z przeciwną prawidłowością cenową, obserwowaną w cenach dostępu do Internetu w hotelach.

Jest całkiem prawdopodobne, że odwrócenie to ma źródło w różnicy w strukturze kosztów dostarczania tych dwu usług. Koszt usługi podawania posiłków wzrasta proporcjonalnie do liczby podanych posiłków. Natomiast koszt zapewniania dostępu do Internetu pozostaje

w dużej mierze stały. Gdy hotel zainstaluje bezprzewodową sieć internetową, koszt marginalny pozwolenia kolejnemu klientowi, by się zalogował, jest dosłownie równy zeru.

Zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" mówi nam, że im bardziej konkurencyjny jest rynek na dany towar lub usługę, tym cena produktu bliższa będzie kosztowi marginalnemu. Zatem jeśli rynek hoteli budżetowych jest rzeczywiście bardziej konkurencyjny niż rynek hoteli luksusowych, jest bardziej prawdopodobne, że koszt dostępu do Internetu będzie zawarty w cenie pokoju w hotelu budżetowym. Tańsze hotele może chciałyby żądać dodatkowych pieniędzy za dostęp do Internetu, jednak skoro koszt marginalny zapewnienia tego dostępu wynosi zero, niektóre hotele z pewnością podadzą informację o darmowym Internecie w swoich reklamach. Oferta ta na pewno przyciągnie podróżnych, dla których liczy się cena, a wtedy inne hotele będą musiały pójść w ślady konkurencji. Tanie linie lotnicze nie są pod podobną presją, by oferować darmowe usługi restauracyjne, gdyż koszt marginalny każdego podanego posiłku jest większy od zera.

Luksusowe hotele mogą żądać pieniędzy za dostęp do Internetu, gdyż ich klientela jest albo po prostu zamożna, albo podróżuje na koszt firmy, cena zatem nie gra dla nich dużej roli. Gdyby więc wystarczająca liczba gości zaczęła skarżyć się na tę praktykę, niektóre hotele luksusowe mogłyby zacząć uwzględniać dostęp do Internetu w cenie za pokój. Jeśli tak się stanie, inne hotele znajdą się pod presją, by postąpić podobnie.

Następne trzy przykłady pokazują, że sprzedawcy mają możliwość wyznaczania wyższej ceny lub narzucania grzywny za odwołanie usługi, decydują się jednak z tej szansy nie korzystać.

Dlaczego wiele wesołych miasteczek nie pobiera dodatkowych pieniędzy za jazdę najbardziej popularną

kolejką, chociaż zawsze cisną się do niej tłumy?

Według danych z 1 listopada 2007 Alton Towers Theme Park pobierał za dziecięcy karnet dzienny, uprawniający do nieograniczonego korzystania ze wszystkich możliwych przejażdżek, 16 funtów. Ściślej mówiąc, korzystanie to jest nieograniczone tylko w ograniczonym sensie: dzieci mogą jeździć na każdej kolejce czy karuzeli tak często, jak tylko zechcą, jednak do najbardziej popularnych przejażdżek prawie zawsze ustawia się długa kolejka. W najbardziej ruchliwych okresach na przykład przejażdżka na Nemezis, najpopularniejszej atrakcji całego parku, może oznaczać godzinę stania w kolejce. Dlaczego Alton Towers nie wprowadzi dopłaty za najbardziej popularne atrakcje?

Kolejki same w sobie nie są dowodem, że sprzedawca zostawia pieniądze na ulicy. Na przykład liczba klientów, którzy chcą zjeść obiad w restauracji danego wieczoru jest w dużym stopniu zmienna, trudno więc ustalić ceny na takim poziomie, by dokładnie zapełnić lokal każdego wieczoru, a zarazem by nie było czekających na stolik. To jednak, czego ekonomiści nie spodziewaliby się zobaczyć, to uparte, przewidywalne kolejki, takie jak ta w Alton Towers.

Jedno z możliwych wyjaśnień zwraca naszą uwagę na fakt, że to rodzice, a nie dzieci, płacą za wycieczki do Alton Towers. Wyobraźcie sobie, co by się stało, gdyby pewnego dnia ustalono dodatkową opłatę za jazdę na Nemezis, która wyeliminowałaby kolejki – powiedzmy 5 funtów za przejażdżkę. Wiele dzieci wciąż chciałoby ciągle do niej wsiadać – ale teraz byłoby to niemożliwe. Większość rodziców zmuszona byłaby mówić „nie”, i to nie raz, lecz wielokrotnie. Czy można sobie wyobrazić, że rodzina wyniosłaby z wesołego miasteczka miłe wspomnienia?

Ustalając niezmienną cenę i wykorzystując kolejki do racjonowania dostępu do najbardziej popularnych rozrywek, zarząd Alton Towers stworzył sytuację najrozsądniejszego kompromisu, jaki można sobie w takiej sytuacji wyobrazić.

Dlaczego zespoły pozwalają fanom, by sami określali cenę za ściąganie z Internetu cyfrowej wersji ich najnowszych albumów?

W październiku 2007 roku słynna brytyjska grupa rockowa Radiohead wstrząsnęła światem muzycznym, zachęcając fanów do ściągania z Internetu ich najnowszego albumu *In Rainbows* ze strony internetowej zespołu po takiej cenie, jaką sami uznają za stosowną. Dlaczego grupa zdecydowała się rozdawać swą muzykę za darmo?

Radiohead, jako pierwszy zespół, który wystąpił z taką ofertą, ściągnął na siebie ogromną uwagę mediów. Już w pierwszym tygodniu ze strony grupy pobrano ponad 1 200 000 kopii albumu. Ich poprzednia płyta, *Hail to the Thief*, w swym pierwszym tygodniu od premiery, latem 2003, sprzedała się w liczbie zaledwie 300 000 egzemplarzy.

Jeszcze bardziej zachęcające jest to, że 100% zysku ze sprzedaży przez Internet trafiło do rąk samego zespołu. Nabywcy płacili średnio 4 funty za album, kilka razy więcej niż zysk, jaki przyniosła grupie sprzedaż płyty podczas ich kontraktu z EMI.

Faktycznie, dla zespołów o ustalonej pozycji, jak Radiohead, nie ma już nic pociągającego w konieczności dzielenia się zyskiem z firmą fonograficzną. W końcu usługi dystrybucyjne i marketingowe, tradycyjnie realizowane przez wydawnictwa fonograficzne, można dziś wykonywać przez Internet przy minimalnym koszcie ponoszonym przez zespół.

W wieku technologii cyfrowej tradycyjny model biznesowy w branży muzycznej zachwiał się w posadach, gdyż koszt marginalny skopiowania piosenki spadł praktycznie do zera. Nawet gdyby Radiohead nie złożył swojej oferty „płaćcie, ile chcecie", ktokolwiek chciałby mieć muzykę tego zespołu, mógłby łatwo skopiować ją za darmo od przyjaciela. Jednak mimo dostępności darmowej muzyki miliony fanów płacą za ściąganie muzyki legalnie z iTunes i innych źródeł, częściowo dlatego, że jest to bardzo wygodne, częściowo zaś dlatego że zapewnia im to pliki dobrej jakości, a także dlatego iż wielu

fanów uważa, że byłoby nieuczciwie pobierać muzykę, nie płacąc za nią. Dobra wola Radiohead prawdopodobnie jeszcze zwiększyła chęć fanów, by płacić cokolwiek za ściąganie muzyki ze strony zespołu. Oferta działa więc w rezultacie niczym „przeszkoda", która pozwala grupie brać większe pieniądze od tych, którzy skłonni są je zapłacić. „Przeszkodą" w tym wypadku jest pragnienie wielu fanów, by uniknąć niemiłego uczucia, którego doświadczaliby za każdym razem, kiedy pobieraliby muzykę zespołu, nie płacąc za nią uczciwej ceny.

Krótko mówiąc, Radiohead wykonali niezwykle sprytny ruch marketingowy.

Dlaczego firmy wynajmujące samochody nie żądają zapłacenia kary za odwołanie rezerwacji w ostatniej chwili, podczas gdy linie lotnicze pobierają w tej sytuacji pokaźne opłaty dodatkowe?

Jeśli kupicie bilet do teatru, a potem nie przyjdziecie na spektakl, bo utkwicie w korku, nikt nie zwróci wam pieniędzy. Tak samo ma się rzecz z biletami lotniczymi. Gdy ktoś zrezygnuje z lotu, jego bilet staje się bezwartościowy. W najlepszym wypadku linie lotnicze obciążą go sporą opłatą za odwołanie rezerwacji. Podobnie większość hoteli zatrzyma należność za pokój, jeśli odwoła się rezerwację po osiemnastej w dniu, w którym mamy się pojawić w hotelu.

Natomiast spółki wynajmujące samochody stosują zupełnie inną praktykę. Rezerwując wynajem samochodu, nie trzeba podawać numeru karty kredytowej. A jeśli nie zjawimy się, by wypożyczyć samochód, który zamawialiśmy, nie ma w ogóle żadnej kary pieniężnej. Skąd ta różnica?

Jak wszyscy sprzedawcy firmy wynajmujące samochody chcą, by klient był zadowolony. Klienci nie lubią płacić za odwołanie zamówienia, więc firma wynajmująca samochody, która od nich by tego

nie żądała, miałaby przewagę nad innymi firmami, które postępowały inaczej. Linie lotnicze i hotele mają oczywiście tę samą motywację, by nie żądać opłat za odwołanie zamówienia. Zapewne żądają ich tylko dlatego, że pozwalanie klientom na bezkarną rezygnację z usługi w ostatniej chwili byłoby zbyt kosztowne. W każdym samolocie pozostałoby o wiele więcej pustych foteli, hotele świeciłyby pustkami. W rezultacie, by hotele i linie lotnicze mogły utrzymać się na rynku, obie branże musiałyby stosować o wiele wyższe ceny.

Spółki wynajmujące samochody mogłyby znaleźć się pod taką samą presją. Fakt, że nie narzucają one kar za odwołanie zamówienia, może mieć swoje źródło w tym, że typowa transakcja z klientem zwykle następuje tuż po transakcji tegoż klienta z liniami lotniczymi oraz tuż przed jego transakcją z hotelem. Ponieważ zarówno linie lotnicze, jak i hotele żądają opłat za odwołanie zamówienia, typowy klient wypożyczalni samochodów ma zdecydowane pobudki, by pojawić się po odbiór samochodu w wyznaczonym czasie, nawet jeśli nie grozi mu żadna kara. Firmy wynajmujące samochody dzięki temu mogą uniknąć karcenia klientów, którzy zmuszeni są odwołać wynajem, bowiem polityka praktykowana przez linie lotnicze i hotele zapewnia im ogromną liczbę sumiennych klientów.

5
Wysokie obcasy i mundurki szkolne, czyli rozbieżność między interesem społecznym a własnym

„Niewidzialna ręka rynku" Adama Smitha to jedna z najbardziej cenionych idei w ekonomii. Smith pierwszy dostrzegł, że dążenie jednostki do własnego interesu na rynku często przysparza większego dobra wszystkim. Na przykład: producenci wprowadzają innowacje minimalizujące koszty, aby zwiększyć swe zyski, po czym odkrywają, że gdy konkurencyjne firmy idą w ich ślady, ostateczna korzyść przypada w udziale konsumentom w formie niższych cen.

W odróżnieniu od wielu współczesnych ekonomistów, którzy dziś wychwalają niewidzialną rękę rynku, Smith nie żywił złudzeń, że nieokiełznane współzawodnictwo z a w s z e skutkuje największym dobrem dla wszystkich. W *Bogactwie narodów* twierdzi: „Postępując w zgodzie z własnym interesem, przedsiębiorca często przyczynia się do dobra społeczeństwa bardziej skutecznie, niż gdyby rzeczywiście c h c i a ł to czynić".

Wielkie poroże: jeleniowi na radość, gatunkowi na złość?
FOT. DUKE CONRAD

Karol Darwin, ojciec teorii ewolucji, zauważył głęboki i rozległy konflikt pomiędzy interesem jednostki a grupy. Darwin był pod ogromnym wpływem pism Adama Smitha, Thomasa Malthusa i innych ekonomistów. Zasadnicza teza Darwina głosi, że dobór naturalny faworyzuje te cechy i zachowania, które zwiększają powodzenie jednostki u płci przeciwnej. Czy służą one jakimś pozytywnym celom całego gatunku, jest sprawą drugorzędną. Niektóre cechy, takie jak inteligencja, nie tylko przyczyniają się do sukcesu jednostki w reprodukcji, ale też służą szeroko pojętym interesom gatunku. Inne cechy służą interesom jednostki, jednocześnie szkodząc większej grupie. Ogromne rogi samców łosia to doskonały przykład tej drugiej sytuacji.

Tak jak słonie morskie i samce przeważającej części gatunków poligynicznych samce łosi walczą ze sobą o dostęp do samic. Ich rogi są w tych bitwach podstawową bronią – łoś o bardziej rozbudowanym porożu niż jego rywal ma większą szansę wygranej. Łosie

o imponujących porożach zdobywają zatem więcej partnerek, co powoduje, że geny wielkich rogów pojawiają się w następnym pokoleniu częściej. Można powiedzieć, że rogi uczestniczą w ten sposób w ewolucyjnym wyścigu zbrojeń.

Zawody o samice: największy z turniejów, gdzie zwycięzca zgarnia wszystko?
FOT. CHRISTIAN BOICE

Choć wielkie rogi pomagają zdobyć dostęp do samic, utrudniają one jednocześnie ucieczkę przed wilkami i innymi drapieżnikami na gęsto zalesionych terenach. Łosie miałyby więc ważne powody, by chcieć, aby poroże każdego z nich było o połowę mniejsze. W końcu tym, co liczy się w walce, jest względny, a nie bezwzględny, rozmiar poroża. Gdyby więc każdy łoś miał mniejsze rogi, wynik każdej walki byłby taki sam jak wcześniej, jednak zwierzęta cieszyłyby się większym bezpieczeństwem ze strony drapieżników.

Dobór naturalny, który jest źródłem tego problemu, nie może być jego rozwiązaniem. To prawda, zmutowany łoś, który miałby mniejsze rogi, byłby mniej zagrożony atakiem drapieżników, nie miałby jednak dostępu do samic. Jego geny nie przedostałyby się zatem do następnego pokolenia, co jest jedynym zyskiem liczącym się w darwinowskim obrazie świata.

Zbyt duże rogi należą do klasy cech, które można określić słowami: jednemu na radość, wszystkim na złość. Codzienne życie obfituje w takie przykłady. Zasada optymalizacji kosztów i korzyści sugeruje, że jednostka podejmie działanie wtedy, gdy osobiste korzyści przewyższą poniesione przez nią koszty. Jeśli poszczególny decydent sam zbiera wszystkie korzyści i ponosi wszystkie koszty związane z danym działaniem, mamy do czynienia z niewidzialną ręką rynku Adama Smitha. Jednak wiele działań jednostek wytwarza korzyści bądź koszty, które przypadają w udziale innym.

Na przykład, gdy ktoś na widowni w teatrze wstaje, by lepiej widzieć, zasłania widok tym, którzy siedzą za nim. Podobnie, gdy kolejne kutry rybackie wyruszają w morze, zmniejszają liczbę ryb łapanych przez te łodzie, które już tam są. W takich wypadkach niewidzialna ręka rynku na ogół nie sprawdza się. Wszyscy wstają, żeby lepiej widzieć, a jednak nikt nie widzi lepiej. A jeśli rybacy ruszają na połów, kiedy wartość netto spodziewanego połowu przekracza koszt alternatywny czasu i innych wydatków, rezultatem mogą być zbyt duże połowy – powszechny dziś problem.

W tym rozdziale przekonamy się, że rozbieżność między interesem jednostki a interesem społeczeństwa pomaga odpowiedzieć na wiele fascynujących pytań.

Dlaczego lekarze przepisują antybiotyki częściej niż to konieczne?

(FRED HEBERLE)

Gdy pacjenci skarżą się na łagodny ból ucha czy katar lub kaszel, wielu lekarzy przepisuje im antybiotyki. Jeśli infekcja wywołana jest przez bakterie (w odróżnieniu od infekcji wirusowej), leczenie antybiotykami prawdopodobnie przyspieszy proces leczenia. Jednak za każdym razem, gdy pacjent zażywa antybiotyki, istnieje niewielkie ryzyko, że dojdzie do powstania szczepu bakterii odpornego na dany lek. Dlatego też nadrzędne instytucje zdrowotne zalecają lekarzom, by przepisywali oni

antybiotyki tylko w przypadku poważnej infekcji. Dlaczego więc tak wielu lekarzy ciągle przepisuje je na mniejsze dolegliwości?

Większość lekarzy zdaje sobie sprawę, że gdy stosuje się antybiotyki na dużą skalę, z całą pewnością bakterie prędko uodpornią się na te lekarstwa. Na przykład w 1947 roku, zaledwie cztery lata po wprowadzeniu penicyliny do powszechnego użycia, odkryto szczep bakterii stafilokoków (*staphylococcus aureus*), odpornych na ten antybiotyk. Większość lekarzy wie też, że szczepy bakterii odpornych na antybiotyki mogą wywołać poważne problemy. Gdy pojawiła się bakteria *staphylococcus aureus*, lekarze zaczęli leczyć zachorowania innym antybiotykiem, metycyliną, lecz strategia ta sprawdzała się tylko przez pewien czas. Bakterie odporne na metycylinę (MRSA) po raz pierwszy wykryto w Wielkiej Brytanii w 1961 roku i choroby przez nie wywołane są teraz powszechne w szpitalach na całym świecie. Infekcje MRSA odpowiadały za 37% wypadków śmiertelnego zatrucia krwi w Wielkiej Brytanii w 1999 roku, chociaż na przykład w 1991 roku – tylko za 4%.

Nadmierne przepisywanie antybiotyków to powszechny problem, podobnie jak nadmierne połowy ryb w oceanach. Tak jak ilość ryb schwytanych przez indywidualnego rybaka sama w sobie nie doprowadzi do załamania się populacji ryb, pojedyncze przepisanie antybiotyku nie spowoduje powstania bakterii odpornej na lek. Jednak za każdym razem, gdy przepisuje się antybiotyk, przynajmniej drobna część bakterii, powodujących infekcję u pacjenta, zwykle przeżywa kurację.

Medycy stają wobec dylematu: pacjenci żądają antybiotyków w przekonaniu, że jeśli je zażyją, wyzdrowieją szybciej. Część lekarzy odmawia leczenia w ten sposób łagodniejszych infekcji, część poddaje się, wiedząc, że gdy tego nie uczyni, pacjenci mogą udać się do innego lekarza.

Dlaczego kobiety znoszą niewygody wysokich obcasów?

(DIGBY LOCK)

Wysokie obcasy są niewygodne i utrudniają chodzenie. Mogą spowodować uszkodzenia stóp, kolan i kręgosłupa. Dlaczego kobiety jeszcze je noszą?

Ujmując rzecz w skrócie, kobiety na wysokich obcasach częściej ściągają na siebie pełne podziwu spojrzenia. W powieści *Rozważna i romantyczna* Jane Austen opisuje swoją bohaterkę Elinor Dashwood jako obdarzoną „delikatną cerą, regularnymi rysami i… wyjątkowo piękną figurą". Austen przedstawia jednak siostrę Elinor, Mariannę, jako „jeszcze bardziej urodziwą. Jej figura, choć nie tak doskonała jak siostry, wyposażona jednak w przewagę wysokiego wzrostu, robiła większe wrażenie". Oprócz dodawania kobietom wzrostu wysokie obcasy zmuszają je do wygięcia pleców, co uwydatnia zarówno biust, jak i pośladki, podkreślając tym samym kobiece kształty. „Mężczyźni lubią, gdy figura kobieca jest nieco przesadna", pisze historyczka mody, Caroline Cox.

Na randce, tak jak w sporcie, wysoki wzrost daje często przewagę.
RYS. MICK STEVENS

Problem w tym, że gdy wszystkie kobiety noszą buty na wysokim obcasie, uzyskana przez nie przewaga znika. Wzrost jest przecież zjawiskiem względnym. Może warto być parę centymetrów wyższą od innych czy przynajmniej nie być parę centymetrów niższą. Lecz gdy wszystkie kobiety noszą obcasy, które sprawiają, że są one o kilka centymetrów wyższe, względne rozłożenie wzrostu nie zmienia się, tak więc żadna z nich nie zdaje się wyższa. Gdyby wszystkie kobiety mogły razem zdecydować, jakie mają nosić buty, być może zgodziłyby się

zrezygnować z wysokich obcasów. Jednak ponieważ każda z nich mogłaby zyskać przewagę, nagle pojawiając się na wysokich obcasach, ustalenia takiego trudno byłoby dotrzymać.

Dlaczego tak wiele supermarketów, nawet w dość małych miejscowościach, otwartych jest całą dobę?

W większości miast średniej wielkości znaleźć można kilka całodobowych sklepów spożywczych. Klient, przychodzący po zakupy o czwartej nad ranem, prawie zawsze może stwierdzić, że jest jedyną osobą w sklepie, która tam nie pracuje. Koszty niezamykania sklepu na noc nie są wysokie, nie można ich jednak określić jako nieznaczne. Na przykład rachunki za ogrzewanie, klimatyzację i światło wynoszą więcej, niż gdyby sklep był zamknięty od północy do 6 rano. Ekspedienci i ekspedientki pracujący na nocną zmianę, dostawcy i ochrona również muszą dostać wyższe wynagrodzenie. Skoro koszty te z pewnością przekraczają dodatkowe zyski ze sprzedaży nad ranem, dlaczego sklepy te są całą noc otwarte?

Czynniki mające wpływ na to, gdzie dany konsument zdecyduje się kupować żywność, obejmują cenę, urozmaicenie asortymentu, umiejscowienie sklepu i godziny otwarcia. Większość konsumentów wybiera sklep, który najbardziej im odpowiada, i dokonuje tam większości zakupów. Gdy już nauczymy się, gdzie co leży w jednym supermarkecie, czemu mielibyśmy tracić czas, szukając wszystkiego od nowa w innym? Sklepy mają zatem poważne pobudki, by stać się sklepem pierwszego wyboru tak wielu konsumentów, jak tylko jest to możliwe.

Ceny i wybór towarów w różnych sklepach zwykle niewiele się różnią, tam jednak, gdzie tę różnicę widać, dla niektórych klientów może być ona decydująca. Zapewne nikt nie będzie regularnie robił zakupów w miejscu, które jest im zupełnie nie po drodze, lecz dla mieszkańców

małych miasteczek posiadających samochód lokalizacja nie jest najważniejsza.

Wyobraźmy sobie teraz, że wszystkie supermarkety są zamknięte od 23 do 7 rano. Gdyby jeden ze sklepów przedłużył czas otwarcia do północy, stałby się sklepem o najdogodniejszych godzinach otwarcia. Nawet konsumenci, którzy bardzo rzadko robiliby zakupy między 23 a 24, mieliby powód, by wybrać ten właśnie sklep jako ten, do którego chodzić będą regularnie: powodem byłaby możliwość łatwego znalezienia towaru, gdy zajdzie konieczność nocnych zakupów. Chociaż możliwe, że w supermarkecie pomiędzy 23 a 24 pojawiać się będzie tylko kilku klientów, zachowanie tych dogodnych godzin skłoni więcej osób do wybrania go na „swój" sklep.

Nie chcąc patrzeć, jak ubywa im stałych klientów, konkurencyjne supermarkety miałyby ważne pobudki, by również wprowadzić przedłużone godziny otwarcia. Wówczas jednak niektóre inne sklepy mogłyby zyskać przewagę, przesuwając godzinę zamknięcia na pierwszą nad ranem. O ile koszty niezamykania prawie pustych sklepów przez całą noc nie byłyby zbyt wysokie, jedynym pewnym wynikiem takiego postępowania byłoby niezamykanie większości dużych sklepów przez całą noc. Najwyraźniej tak właśnie się zdarzyło.

Skoro wiele supermarketów otwartych jest całą dobę, wybór nowo przybyłego klienta nie zależy już od godzin otwarcia. Supermarkety współzawodniczą więc na innych polach. Jeden słynie na przykład z dobrej piekarni, inny z dużego wyboru produktów z egzotycznych krajów. Żaden jednak nie wraca już do idei zamykania sklepu nocą.

Sklepy nie zawsze otwarte były całą dobę i wciąż w wielu miastach nie ma sklepów całodobowych. Więc chociaż opisana powyżej dynamika konkurencji zdaje się bardzo prawdopodobną odpowiedzią na pytanie, dlaczego w niektórych miastach wiele sklepów czynnych jest całą noc, nie wyjaśnia ona funkcjonowania tego zjawiska w czasie ani w przestrzeni.

Dlaczego sklepikarze już we wrześniu umieszczają na wystawach

ozdoby świąteczne?

(MELISSA MOORE, ERIC SASS)

Chociaż sezon na kupowanie prezentów oficjalnie zaczyna się dopiero w adwencie, sztuczne choinki i wieńce z ostrokrzewu pojawiają się w niektórych sklepach już we wrześniu. Tak wczesne ozdabianie wystaw pociąga za sobą koszt alternatywny, gdyż półek, na których leżą artykuły świąteczne, można by użyć do wystawiania innych produktów. Skoro suma, którą kupujący wydają na świąteczne zakupy, na ogół nie zależy od długości sezonu, dlaczego sprzedawcy tak wcześnie umieszczają artykuły świąteczne na wystawach?

Sezon świąteczny generuje około 40% rocznej sprzedaży detalicznej i prawie 65% rocznych zysków ze sprzedaży. Gdyby większość sprzedawców czekała z wywieszeniem świątecznych wieńców aż do adwentu, kupiec, który wywiesiłby je wcześniej – powiedzmy, w piątek przed początkiem adwentu – od razu zyskałby przewagę. Nie zwiększyłoby to sumy sprzedanych wieńców adwentowych, zabrałoby natomiast klientów innym sprzedawcom.

W akcie samoobrony inni kupcy również wystawiliby wieńce adwentowe nieco wcześniej, co przygotowałoby pole do przesuwania tej daty. Jako że w ostatnich latach rynek sprzedaży zrobił się bardzo konkurencyjny, nieoficjalną datą, kiedy można by już wystawiać świąteczne wieńce, stałby się następny dzień po Wszystkich Świętych.

Czy ujrzymy kiedyś całoroczną sprzedaż ozdób świątecznych, tak jak widzimy dziś całodobową sprzedaż w supermarketach? Możliwe, lecz mało prawdopodobne. Supermarkety otwarte są całą dobę, gdyż koszt niezamykania sklepu jest w miarę niski. Jednak wykorzystywanie przestrzeni na półkach na ozdoby świąteczne oznacza niemożność użycia ich do wystawienia innych towarów, co po przekroczeniu pewnych granic mogłoby być bardzo kosztowne. Sprzedawcy, którzy nie są w stanie znaleźć innych, bardziej opłacalnych sposobów wykorzystania swej ograniczonej przestrzeni na półkach niż umieszczanie tam ozdób świątecznych, już od marca zapewne będą mieli problemy z utrzymaniem się na rynku.

Dlaczego wiśnie i czereśnie na drzewach w parkach publicznych są przedwcześnie zjadane?

Wiśnie, jak każde inne owoce, przechodzą naturalny cykl dojrzewania. Najpierw są zbyt kwaśne, by je jeść, lecz z czasem zawartość cukru w owocach rośnie, dzięki czemu stają się smaczne. Profesjonalni hodowcy wiśni zbierają je w takim momencie, by trafiały do supermarketów, kiedy są prawie dojrzałe. A jednak wiśnie czy czereśnie rosnące w parkach publicznych nieodmiennie zrywane są, gdy jeszcze są tak kwaśne, że ledwo nadają się do jedzenia. Gdyby ludzie chwilę dłużej zostawili je na drzewach, byłyby o wiele smaczniejsze. Dlaczego nie poczekają?

Zawodowi hodowcy sadzą swe drzewa na prywatnej ziemi, a tych, którzy zerwą z nich owoce, czekają sankcje prawne. Hodowcy ci nie mają żadnych motywacji, by zbierać owoce zbyt wcześnie. W końcu właściciele sklepów zapłacą więcej za dojrzałe owoce, gdyż kupujący chętnie nabędą je za wyższą cenę.

W parkach publicznych, gdzie każdy zrywa czereśnie, kiedy chce, sprawy mają się jednak inaczej. I chociaż wszystkim byłoby lepiej, gdyby pozwolono owocom dojrzeć, ktokolwiek czekałby tak długo, nie znalazłby na gałęzi ani jednej czereśni.

Czereśnie rosnące w parkach publicznych zaczynają znikać od chwili, gdy dojrzeją na tyle, że nadają się już do spożycia. Jednocześnie nie są na tyle dorodne, aby ich jedzenie było dużą przyjemnością. Ponieważ jednak nie można powstrzymać innych przed ich zjadaniem, szanse na znalezienie smacznych, dojrzałych owoców są nikłe.

Dlaczego praktyka dzielenia rachunku pomiędzy biesiadników

sprawia, że ludzie wydają w restauracjach więcej pieniędzy?

Przyjaciele jedzący wspólnie w restauracji zwykle dzielą się rachunkiem po równo. Ułatwia to pracę obsłudze, która nie musi przygotowywać osobnego rachunku dla każdego. Jest to również łatwiejsze niż śledzenie, kto co zamawia, i wyliczanie kosztów każdemu z jedzących. Mimo to praktyka ta często budzi zastrzeżenia, gdyż ci, którzy zamówili niedrogi posiłek, zmuszeni są płacić więcej, niż wynosi wartość tego, co rzeczywiście zjedli i wypili. Jest jeszcze jedna konsekwencja dzielenia rachunku, która może budzić obiekcje: skłania ona każdego do wydania większej sumy, niż gdyby każdy płacił osobno. Dlaczego dzielenie rachunku pomiędzy biesiadników ma taki skutek?

Wyobraźmy sobie grupę dziesięciorga przyjaciół, którzy zgodzili się z góry, że równo podzielą koszty. Załóżmy, że jeden z przyjaciół chce zamówić stek. Mała porcja kosztuje 10 funtów, duża zaś 15 funtów. Duża porcja jest dla niego jednak warta tylko 12,5 funta, gdyby zatem był sam, nie zamówiłby jej, gdyż byłaby dla niego za droga. Ale ponieważ grupa zgodziła się podzielić rachunek po równo, zamówi on duży stek, który będzie go kosztował tylko 10,5 funta, czyli dużo mniej, niż był skłonny zapłacić. Ekonomiści określają takie decyzje jako nieefektywne, gdyż 2 funty, które zyskuje osoba, zamawiając większą porcję (2,5 funta, czyli cena, jaką jest skłonna zapłacić, minus 50 pensów, które dopłaca do dużej porcji), to mniej niż strata, którą narzuca się pozostałej części grupy (4,5 funta więcej, które muszą zapłacić, bo ich przyjaciel zamówił większą porcję).

Chociaż dzielenie rachunku być może jest niesprawiedliwe i nieefektywne, praktyka ta zapewne przetrwa. Straty, z którymi się wiąże, są zwykle małe, a jednocześnie znacznie ułatwia ona życie.

Dlaczego wypadek po prawej stronie autostrady powoduje korek po lewej

stronie?

(THOMAS SCHELLING)

Gdy na jednej z dwu jezdni autostrady zdarzy się wypadek, łatwo pojąć, dlaczego na pasach tej jezdni powstaje korek. Wraki samochodów, karetki pogotowia i wozy policyjne sprawiają, że droga jest nieprzejezdna przez dobrych kilka godzin. Dlaczego jednak wypadek powoduje wielogodzinne spowolnienie ruchu na jezdni w przeciwnym kierunku?

Czy naprawdę warto zawsze dążyć do zaspokojenia własnej ciekawości?

RYS. MICK STEVENS

Zbliżając się do miejsca wypadku, kierowcy samochodów na sąsiedniej jezdni przeprowadzają prostą kalkulację kosztów i korzyści. Koszt zmniejszenia prędkości, aby bliżej przyjrzeć się miejscu wypadku, jest taki, że jazda przedłuży się o kilka sekund. Korzyść: zaspokoją swoją ciekawość. Sądząc po ich zachowaniu, dla większości kierowców korzyść wyraźnie przewyższa koszt. Jednak tym, czego kierowcy nie biorą pod uwagę, jest fakt, że decyzja jednego z nich, by zwolnić na kilka sekund, stwarza też kilka sekund opóźnienia dla każdego z setek lub tysięcy kierowców za nim. Zatem zbiorczy koszt tego, że lepiej się przyjrzą wypadkowi, może wynosić ponad godzinę opóźnienia dla kierowcy.

Wydaje się nieprawdopodobne, że wielu kierowców decyduje się na godzinę opóźnienia, by móc lepiej przyjrzeć się miejscu wypadku. Gdyby kierowcy mogli w tej sprawie oddać wiążący głos, prawdopodobnie zdecydowaliby się nie zwalniać. Decyzję w tej sprawie podejmują oni jednak jeden po drugim w chwili, gdy zbliżają się do miejsca wypadku. W tym momencie, by zaspokoić swą ciekawość, większość kierowców – nawet ci, którzy się spieszą – postanawia zwolnić.

Ostatnie przykłady w tym rozdziale ilustrują fakt, że gdy interesy jednostki i grupy są rozbieżne, różni ludzie podejmują różne kroki, aby je pogodzić.

> Dlaczego amerykańscy hokeiści głosują za wprowadzeniem wymogu noszenia kasków, chociaż prawie zawsze jeżdżą bez nich?
>
> (THOMAS SHELLING)

Jeżdżąc bez kasku, gracz zwiększa szanse drużyny na wygraną być może dlatego, że wówczas trochę lepiej widzi i słyszy, dzięki czemu skuteczniej może zmylić przeciwnika. Wadą jest natomiast to, że

zwiększa się ryzyko kontuzji. Jeśli wygraną ceni on wyżej niż bezpieczeństwo, odrzuci kask. Jeśli jednak wszyscy pójdą w jego ślady, równowaga współzawodnictwa zostanie przywrócona – każdy staje wobec zwiększonego ryzyka i nikt nie zyskuje. Dlatego też zasada narzucająca używanie kasków jest sensowna.

Dlaczego w wielu szkołach wymaga się od uczniów noszenia szkolnego mundurka?

Wielu ludzi uważa swobodę ubioru za jedno z podstawowych praw jednostki. Gdy jednak są oni rodzicami dzieci w wieku szkolnym, wielu z nich zaczyna sympatyzować ze szkołą, która wymaga od dzieci noszenia mundurków. Dlaczego szkoły narzucają taki wymóg i dlaczego tak wielu rodziców go popiera?

Gdy uczniowie mają swobodę wyboru stroju, często ubierają się tak, by w ten sposób coś o sobie powiedzieć. Dziewczyna, która chce dać do zrozumienia, że jest śmiała, może ubierać się dosyć odważnie. Ktoś, kto pragnie wydawać się zwycięski i władczy, może nosić drogie ubrania dobrej jakości. Jednak określenia „śmiały" i „jakość" są ze swej natury względne. Gdyby wielu uczniów zaczęło nosić ubrania znacznie wyróżniające się spośród norm definiujących te cechy, zmieniłyby się też normy. Tak jak w wypadku rogów samców łosia rozpoczął by się kosztowny wyścig zbrojeń.

Oczywistą wadą wymogu noszenia mundurków szkolnych jest pozbawienie uczniów jednej z możliwości wyrażania siebie. Dobrą stroną uniformów jest natomiast fakt, że obniżają one koszty, zarówno pieniężne, jak i emocjonalne „ubraniowego wyścigu zbrojeń".

Dlaczego pracownicy biur uwielbiają zwroty bezosobowe?

(ALFRED KAHN)

Alfred Kahn, były profesor ekonomii na Uniwersytecie Cornella, w 1977 roku mianowany został przez prezydenta Jimmy'ego Cartera przewodniczącym Amerykańskiej Rady Lotnictwa Cywilnego (CAB). Dziś już nieistniejąca CAB miała za zadanie regulację cen i tras przelotów lotnictwa cywilnego. Zasługą Kahna stało się „odchudzenie" opasłych ksiąg rozporządzeń dotyczących lotów, a przez to uczynienie instytucji bezużyteczną.

Gdy przybył, by objąć swe stanowisko, ze zdumieniem odkrył, że większość rozporządzeń wydawanych przez sztab prawników CAB jest prawie zupełnie niezrozumiała. Obfitowały one w takie oto fragmenty:

> Właściciel [certyfikatu CAB] może kontynuować swój stosunek do któregokolwiek punktu, wymienionego w niniejszym piśmie przez lotnisko, ostatnio regularnie stosującego się do właściciela, w celu odniesienia się do takiego punktu przed nabyciem mocy tegoż certyfikatu. W przypadku stosowania się do takich procedur, odnoszących się do niniejszego według zaleceń Rady, właściciel może, w dodatku do wymienionych powyżej w niniejszym zaleceń *explicite*, regularnie nawiązywać do punktu wymienionego w niniejszym przez jakiekolwiek lotnisko, gdy jest to w danym przypadku wygodne.

Pierwszym rozporządzeniem Kahna, skierowanym do sztabu zatrudnionych prawników, było obwieszczenie, że odrzuci on każdy dokument, który nie będzie napisany prostą, zrozumiałą angielszczyzną. „Czytajcie swe dokumenty żonom i dzieciom – mówił – a jeśli będą się śmiać, musicie napisać dokument od nowa". Ale dlaczego dokumenty te w ogóle były tak trudne do zrozumienia?

Zadaniem ludzi piszących rozporządzenia jest zarządzanie zasobami ludzkimi. To zwykle oznacza poinformowanie ich, że nie mogą robić

tego, co chcą. Większość ludzi nie czerpie przyjemności z frustrowania innych. Zrozumiałe, że urzędnicy chętnie umniejszają swoją rolę w tym procesie. Zamiast powiedzieć „zabraniam United Airlines latać pomiędzy San Diego i San Antonio", urzędnikom wygodniej jest sformułować takie oto zdanie: „Ustalono, iż nie jest w interesie publicznym, aby United Airlines wciąż zapewniały powietrzne usługi transportowe pomiędzy San Diego i San Antonio".

Edykt Kahna zdobył sobie w owym czasie duży rozgłos i wywołał na całym świecie gorący aplauz miłośników jasnego wyrażania się. W wyniku rozporządzenia dokumenty CAB prędko stały się jaśniejsze i krótsze.

Czy nowy sposób komunikowania się przetrwał? Ponieważ większość prawników CAB rozproszyła się już dawno po innych biurach, właściwie nie wiadomo. Są jednak powody, by sądzić, że używanie przejrzystej angielszczyzny jest sporym problemem dla większości urzędników. Gdyby prosty język stał się normą, w interesie każdego urzędnika byłoby choćby najmniejsze przeniesienie środka ciężkości swej wypowiedzi w kierunku niejasności, by przez to zmniejszyć oczywistość swojego udziału w ograniczaniu swobody postępowania innych. Zbyt wielkie przeniesienie ciężaru powodowałoby ryzyko reprymendy, jednak lekka zmiana w kierunku zmącenia przekazu nie rzuciłaby się w oczy. W miarę jak inni urzędnicy powodowaliby się tą samą pobudką, normy niejasności zaczęłyby się zmieniać. Łatwo spostrzec, jak przez stopniowy proces, krok po kroku, można by w rezultacie otrzymać kompletnie niezrozumiały język biurokracji. Język taki prawdopodobnie utrzymywałby się aż do czasu pojawienia się następnego mocnego przywódcy, który wymógłby na urzędnikach większą jasność.

6
Mit posiadania

Ludzie, którzy żyją we współczesnych zachodnich krajach przemysłowych, często uważają za oczywiste, że jeśli się coś posiada, można z tym robić, co się chce. I w pewnym dość szerokim zakresie takie rozumienie tej kwestii jest słuszne. Na przykład, jeśli posiadamy rower, w większości krajów oznacza to, że możemy używać go, kiedy tylko chcemy, możemy zabronić innym używania go i możemy sprzedać go, komu tylko nam się podoba.

Fakt, że stopa życiowa w Wielkiej Brytanii i wielu innych krajach uprzemysłowionych podniosła się ponad czterdziestokrotnie od drugiej połowy XVIII wieku, jest wynikiem wyraźnie określonych i skutecznie wcielonych w życie systemów praw własności. W odróżnieniu od tych krajów społeczeństwa, w których brak takich systemów, rzadko osiągają dobrobyt. Jeśli ludzie nie są w stanie ustalić jasnego tytułu prawnego do danej własności, nie mają szczególnych powodów, by inwestować w kapitał, który generuje nowe bogactwo.

Prawa własności, stwarzając ogromne korzyści, równocześnie pociągają za sobą liczne koszty. Zdefiniowanie i wprowadzenie w życie praw własności odnośnie do jakiejkolwiek rzeczy wymaga znacznych nakładów. Czasami uzyskane tą drogą korzyści nie są tego warte. Rozdział ten zaczyna się od przykładów badających granice naszego zrozumienia tego, że ktoś coś posiada.

Dlaczego właściciel domu na wyspie czasem nie może zabronić obcym korzystania ze swej przystani?

13 listopada 1904 roku kilkoro członków rodziny Ploofów żeglowało po dużym jeziorze. Nagle rozpętała się burza. W poszukiwaniu schronienia przycumowali łódź do pomostu, należącego do pana Putnama, mieszkającego w domu na wyspie. Putnam posłał służącego, by kazał Ploofom odbić od pomostu. Gdy ci wypłynęli z powrotem na burzliwe wody, ich łódź się wywróciła. Kilkoro członków rodziny doznało obrażeń, ale wszyscy przeżyli. Rodzina Ploofów pozwała później Putnama do sądu i w 1908 roku sąd ogłosił wyrok na ich korzyść. Dlaczego powstrzymanie rodziny Ploofów przed cumowaniem przy jego pomoście było ze strony Putnama czynem nielegalnym?

Prawo gwarantuje właścicielom znaczną, lecz nie absolutną władzę decydowania, w jaki sposób można korzystać ze swojej własności. Sąd zawyrokował, że koszt odmówienia Ploofom schronienia przed sztormem przewyższał jakąkolwiek korzyść, którą mógł zyskać Putnam, sprawując całkowitą kontrolę nad pomostem.

Dlaczego Indianie zamieszkujący położone nad Pacyfikiem północno-zachodnie połacie Stanów Zjednoczonych określili i egzekwowali prawa własności prywatnej do ziemi, w przeciwieństwie do Indian z Wielkich Równin?

Największym bogactwem Indian zamieszkujących Wielkie Równiny środkowych Stanów były stada dzikich bawołów. Ponieważ bawoły zbierają się w wielkie grupy, by razem przemierzać setki kilometrów,

wprowadzenie praw własności prywatnej na terenach, gdzie pasą się te zwierzęta, oznaczałoby podział Wielkich Równin i budowanie tysięcy kilometrów kosztownych płotów. Ponieważ liczebność stad była wielka w porównaniu z liczbą zwierząt zabijanych każdego roku przez myśliwych, korzyść wprowadzania takich praw nie rekompensowałaby kosztów.

Indianie mieszkający na wybrzeżu Pacyfiku natomiast utrzymywali się głównie z chwytania w sidła mniejszych zwierząt. Zwierzęta te na ogół nie pokonywały wielkich odległości, tylko żyły na niedużym spłachetku ziemi. Określenie praw własności do terenu, na którym żyły poszczególne rodziny indiańskie, było równoznaczne z przypisaniem im praw do usidlania tamtejszych zwierząt. Zasada optymalizacji kosztów i korzyści podsuwa więc ekonomiczną odpowiedź na pytanie, dlaczego dwie grupy Indian amerykańskich przejawiały dwie różne postawy wobec praw własności.

> Dlaczego system prawny nadaje prawo własności do ziemi osobie, która przez 12 lat lub dłużej zajmowała ją nielegalnie?
>
> (PLANA LEE)

W Anglii i Walii ktoś, kto zajmował nieruchomość nieprzerwanie przez 12 lat, może rościć sobie prawo do posiadania jej, nawet jeśli pierwotnie zapłacił za nią ktoś inny. Dlaczego prawo nagradza w ten sposób gwałcicieli własności prywatnej?

Różne odmiany tego prawa określano mianem prawa squattera czy też zasiedzeniem. Mają one proste uzasadnienie ekonomiczne: pozwalanie, aby cenna własność leżała odłogiem nie jest w interesie wspólnoty. Właściciele potencjalnie wartościowych nieruchomości często znikają bez śladu, nie pozostawiając spadkobierców. Inni nie zajmują się swoją nieruchomością przez dłuższy czas. Nadając prawa własności squatterom, prawo zachęca właścicieli, by albo czynili z nieruchomości dobry użytek, albo też ją sprzedali. Ustalając okres

oczekiwania na 12 lat lub dłużej, prawa dotyczące nabycia własności przez zasiedzenie nie są wielkim zagrożeniem dla prawomocnych właścicieli nieruchomości. W końcu nieruchomość, pozostawiana sama sobie na długi czas, najprawdopodobniej nie ma wielkiej wartości ekonomicznej dla tych, którzy posiadają tytuł do jej własności.

Problemy z egzekwowaniem praw własności mogą pomóc nam zrozumieć, dlaczego w niektórych wypadkach zarządza się zasobami bardziej efektywnie niż w innych.

Dlaczego wieloryby zagrożone są wyginięciem, a kurczaki nie?

Rzadko zdarza się rok, w którym nie byłoby żadnej demonstracji ulicznej przeciw międzynarodowym polowaniom, które zagrażają wielu gatunkom dużych ssaków morskich. Jednak o ile wiem, ani razu nie było demonstracji napominającej nas, byśmy chronili kurczaki. Dlaczego?

Krótko mówiąc, kurczaki nigdy nie były gatunkiem zagrożonym. To jednak prowokuje tylko pytanie: dlaczego niektóre gatunki są zagrożone, a inne nie?

Co mają ze sobą wspólnego wieloryby i bawoły?
RYS. MICK STEVENS

Populacja wielorybów zmniejsza się, gdyż są one niczyją własnością. Pływają w międzynarodowych wodach, a są narody, które odmawiają respektowania traktatów, podejmujących próby ich ochrony.

Japońscy i norwescy wielorybnicy dobrze wiedzą, że ich obecne praktyki zagrażają przetrwaniu wielorybów, a przez to ich własnemu źródłu utrzymania. Każdy wielorybnik wie jednak dobrze, że wieloryb, którego sam nie schwyta, zostanie upolowany przez kogoś innego. Dlatego żaden wielorybnik nie wychodzi dobrze na powściągliwości.

W odróżnieniu od wielorybów większość kurczaków na świecie ma swoich właścicieli. Jeśli zabijecie dziś jedno ze swych kurcząt, będziecie mieli o jedno mniej następnego dnia. Gdybyście utrzymywali się z ich hodowli, pojawiłyby się ważne powody, by zrównoważyć liczbę kurcząt wysyłanych na targ z ilością nowych, wykluwających się kurczaków.

Zarówno kurczaki, jak i wieloryby mają wartość ekonomiczną. Fakt, że ludzie roszczą sobie prawo własności do kurcząt, a nie do wielorybów, wyjaśnia, dlaczego te pierwsze są bezpieczne, drugie zaś – zagrożone.

Dlaczego zanieczyszczenie środowiska stanowi większy problem w basenie Morza Śródziemnego niż nad Wielkim Jeziorem Słonym?

Wiele krajów położonych w basenie Morza Śródziemnego wpuszcza do niego nieoczyszczone ścieki i całe mnóstwo innych nieczystości. Wielkie Jezioro Słone w Utah jest natomiast zadziwiająco wolne od zanieczyszczeń. Jak wyjaśnić tę różnicę?

Niektórzy mogliby dowodzić, iż Wielkie Jezioro Słone jest czystsze, gdyż mormoni bardziej szanują przyrodę niż świeckie kultury krajów otaczających Morze Śródziemne. Być może, jednak bardziej przekonujące pod względem ekonomicznym wyjaśnienie zwraca uwagę na fakt, że podczas gdy Wielkie Jezioro Słone objęte jest jednym systemem prawno-politycznym (stanu Utah), Morze Śródziemne otacza ponad tuzin suwerennych krajów. Gdy Utah wprowadza w życie prawa ograniczające wylewanie toksycznych substancji do Wielkiego Jeziora, obywatele ponoszą koszty tych praw, ale jednocześnie otrzymują 100% związanego z nimi zysku. Jeśliby natomiast jeden z krajów śródziemnomorskich wprowadził takie prawa, jego obywatele ponieśliby pełen ich koszt, zbierając jednocześnie tylko ułamek zysku, z którego większość przypadłaby obywatelom innych krajów. Ta rozbieżność daje każdemu z krajów śródziemnomorskich powody, by

polegać w tej kwestii na wysiłkach sąsiadów. Problem ten nie istnieje nad Wielkim Jeziorem Słonym.

Dlaczego rozpad Związku Radzieckiego napełnił żałobą serca miłośników kawioru pochodzącego z Morza Kaspijskiego?

(THOMAS GELLERT)

Dla smakoszy na całym świecie nie ma większego rarytasu niż kawior z Morza Kaspijskiego. Najrzadsza i najcenniejsza jego odmiana pochodzi od jesiotra bieługi, który osiąga czasem aż 9 m długości, wagę 800 kg i żyje sto lat. Kawior bieługi zawsze był drogi, ale zarazem łatwo dostępny. Od czasu rozpadu Związku Radzieckiego w 1989 roku dostawy kawioru drastycznie spadły, a ceny gwałtownie się podniosły. Co się stało?

Morze Kaspijskie otaczają teraz Iran i cztery niezależne kraje, będące niegdyś częścią Związku Radzieckiego: Rosja, Kazachstan, Turkmenistan i Azerbejdżan. Przed 1989 rokiem potężne rządy centralne Iranu i Związku Radzieckiego ściśle regulowały działania handlowe w basenie Morza Kaspijskiego. Zapobiegały one tragedii, nie pozwalając na odławianie małych jesiotrów. Gdy upadek Związku Radzieckiego pozostawił po sobie rządy niezdolne utrzymać ścisłą kontrolę, rybacy zorientowali się, że ograniczenie połowu jesiotrów nie ma już uzasadnienia ekonomicznego. Każdy ominięty przez nich jesiotr wpadłby po prostu w sieci innych rybaków.

Rosja i Iran nawiązały już współpracę, mającą na celu ograniczenie zanieczyszczenia i nadmiernego rybołówstwa w basenie Morza Kaspijskiego. Tymczasem smakosze muszą płacić około 250 funtów za 100 gramów kawioru z bieługi.

Prawo nie tylko stanowi, co wolno ludziom zrobić z ich własnością, ale też to, w jaki sposób ewoluują instytucje społeczne. Pomaga to

zrozumieć, dlaczego niektóre instytucje zorganizowane są jako prywatne firmy przynoszące zyski, niektóre jako instytucje nieprzynoszące zysków, inne zaś jako fundacje społeczne.

> Skoro istnieje „Blockbuster – wypożyczalnia filmów", dlaczego nie istnieje też „Blockbuster – wypożyczalnia książek"?
>
> (UP LIM)

Gdy ktoś chce obejrzeć film na DVD, zwykle wypożycza go z wypożyczalni – na przykład w sieci typu Blockbuster Video, albo pobiera plik za opłatą z Internetu. W różnych czasach i miejscach zdarzały się komercyjne wypożyczalnie książek, lecz są one względnie rzadkie. Na ogół albo kupujemy książki w księgarni, albo wypożyczamy je za darmo z biblioteki publicznej. Dlaczego nie wypożycza się książek odpłatnie?

Częściowe wyjaśnienie kryje się w uzasadnieniu ekonomicznym faktu, iż rządy wydają część naszych podatków na wsparcie bibliotek publicznych. Zasada optymalizacji kosztów i korzyści mówi, że społecznie efektywny poziom czytania to taki, przy którym koszt marginalny równy jest sumie prywatnych i społecznych marginalnych korzyści. Ekonomiści dowodzą, że prócz osobistej korzyści, którą ludzie czerpią z czytania, istnieją też korzyści dla innych członków społeczności. Na przykład wszyscy zyskują na tym, że obywatele są mądrzejsi i więcej wiedzą. Jednak poszczególni konsumenci, decydując, czy przeczytać daną książkę, skupiają się głównie na swych osobistych potrzebach, ignorując korzyści, jakie mogłyby z tego wypłynąć dla innych. Ludzie mogą mieć więc tendencję do czytania mniejszej ilości książek, niż czytaliby, gdyby zdawali sobie sprawę ze wszystkich korzyści, wynikających z lektury. Naturalnym lekarstwem jest tu uatrakcyjnienie czytania książek przez dotacje – stąd istnienie bibliotek publicznych.

Oczywiście podobna argumentacja mogłaby dotyczyć też pewnych określonych filmów. Niektórzy twierdzą na przykład, że filmy, takie jak *Niewygodna prawda* (*An Inconvenient Truth*), kształtują lepiej poinformowanych wyborców, co z kolei mogłoby doprowadzić do powstania bardziej inteligentnych strategii społecznych dotyczących zmian klimatycznych. Przeważnie jednak uważa się, że filmy spełniają szeroko pojętą misję edukacyjną w znacznie mniejszym stopniu niż książki, i w związku z tym w mniejszym zakresie zasługują na publiczne wsparcie.

Innym powodem, dla którego wypożyczalnie książek za pieniądze są znacznie mniej rozpowszechnione niż komercyjne wypożyczalnie filmów, jest to, że film przeważnie można obejrzeć w czasie krótszym niż dwie godziny, zaś przeczytanie książki może zająć kilka dni, a nawet tygodni. Z powodu dłuższego czasu obrotu w wypadku książek, opłata za wypożyczenie, konieczna, by wypożyczalnia wyszła na swoje, musiałaby być kilkakrotnie wyższa niż opłata za wypożyczenie filmu. Jednak, tak jak w wypadku sukien ślubnych, opłata za wypożyczenie może rosnąć tylko do pewnego stopnia – do momentu, w którym bardziej opłaca się kupić niż wypożyczyć.

Poniższe przykłady ilustrują sposoby, w jakie prawa i rozporządzenia mogą pomóc w rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy grupą a jednostką.

> Dlaczego robotnicy głosują na polityków, którzy podkreślają ważność zasad bezpieczeństwa pracy, mimo że prawie zawsze wybierają prace niebezpieczne, a za to lepiej płatne?

Według obiegowej opinii, zasady takie są potrzebne, by powstrzymać pracodawców przed wykorzystywaniem pracowników. Jednak zasady

bezpieczeństwa najściślej obowiązują na tych samych rynkach pracy, na których panuje największa konkurencja.

Sprawdzianem optymalizacji kosztów i korzyści danych zabezpieczeń jest to, czy pracownicy skłonni są zapłacić ich koszt. Gdyby zabezpieczenia zdające ten egzamin nie były dostępne na rynku konkurencyjnym, oznaczałoby to pieniądze leżące na ulicy. Wyobraźmy sobie na przykład, że pracownicy skłonni byliby poświęcić 50 funtów tygodniówki za dodatkowe bezpieczeństwo, zapewniane przez rozwiązania kosztujące zaledwie 25 funtów tygodniowo. Gdyby pracodawca nie oferował takich rozwiązań, oznaczałoby to, że łatwe pieniądze czekają na konkurencyjnego pracodawcę, który zaoferowałby bezpieczne warunki pracy i zapłaciłby za nie, oferując płacę mniejszą, powiedzmy o 30 funtów, niż oferuje pierwszy pracodawca. Zarówno pracownicy, którzy przyszliby do nowej firmy, jak i sama firma dobrze by na tym wyszli. Podsumowując, jeśli pracownicy pragną większego bezpieczeństwa i chcą ponieść jego koszty, firmy powinny dążyć do tego, by ponieść koszty takiego przedsięwzięcia, nawet jeśli nie ma takiego wymogu. Po co więc wprowadzać rozporządzenia?

Otóż ludzie w niektórych wypadkach mogą lubić ograniczanie ich wyboru. Rodziny, chcąc zapewnić lepsze wykształcenie swoim dzieciom, wydają duże kwoty, kupując domy na terenach, z których dzieci są rekrutowane do danej – bardzo dobrej – szkoły. Jednakże gdy wiele rodzin wpada na ten sam pomysł, ceny domów w okolicy idą w górę, a część dzieci wciąż musi chodzi do szkół o niskiej pozycji w rankingach.

Bardziej ryzykowne prace są lepiej opłacane, gdyż pracodawcy mniej wydają na środki bezpieczeństwa. Akceptując taką pracę, pracownicy mogą zarobić więcej, co pozwala im zakupić dom w pożądanym rejonie. Tak jak niezwiązani zasadami hokeiści mogą czuć się zmuszeni do odrzucenia swych kasków, pracownicy, którym da się wolność przehandlowania bezpieczeństwa za wyższą płacę, mogą zdawać sobie sprawę, że jeśli tego nie zrobią, ich dzieci pójdą do gorszych szkół. W każdym wypadku ograniczenie wyboru może powstrzymać niekorzystny dla obu stron wyścig w niewłaściwym kierunku.

Dlaczego Amerykański Akt Sprawiedliwych Norm Pracy (US Fair Labor Standards Act) zabrania dorosłym zgadzać się na pracę w nadgodzinach za jakąkolwiek uzgodnioną stawkę?

(GEORGE AKERLOF)

Akt Sprawiedliwych Norm Pracy wymaga, by pracodawcy w Ameryce płacili premię za przepracowane nadgodziny. Analitycy wolnego rynku często potępiają ten wymóg, zwracając uwagę, że wielu ludzi dobrowolnie pracowałoby większą liczbę godzin, które pracodawcy zaproponowaliby im bez premii. Z powodu rozleniwiającego efektu premii większość pracodawców oferuje pracę po godzinach tylko w okresach nieprzewidzianych spadków wydajności, które rzadko się zdarzają. Dlaczego prawo nie pozwala pracownikom i pracodawcom zawierać kontraktów, które byłyby dla nich wzajemnie korzystne?

Logika wymagania od pracodawców, by płacili premie za nadgodziny, może przypominać logikę wymagania od nich, by ograniczali ryzyko niebezpieczeństwa w miejscu pracy. Zatem jednostki mogą często zwiększyć swe szanse awansu, pracując dłużej, lecz jeśli wszyscy pójdą w ich ślady, widoki na awans pozostają z grubsza takie same jak wcześniej. Efektem tego jest często wyścig szczurów, w którym wszyscy muszą pracować codziennie do ósmej wieczorem, aby nie pozostać w tyle.

Nawet gdy nie ma mowy o awansie, pobudki jednostki, by pracować dłużej, mogą być zwodniczo atrakcyjne z perspektywy większej grupy. Na przykład, gdy jednostka pracuje dłużej, może sobie pozwolić na wspomniany zakup domu, jednak gdy wszyscy pracować będą dłużej, ceny domów na obszarze naboru do dobrych szkół po prostu pójdą w górę.

„Niewidzialna ręka rynku" Adama Smitha opiera się na domniemanej przesłance, że to, ile zyska jednostka za swą pracę, zależy

tylko od tego, ile czasu w istocie przepracuje. Życie nie jest jednak takie przewidywalne.

Dlaczego najchudszym modelkom zabroniono udziału w corocznym Tygodniu Mody w Madrycie?

We wrześniu 2006 roku organizatorzy corocznego Tygodnia Mody w Madrycie, zwanego Pasarela Cibeles, doszli do porozumienia z Hiszpańskim Związkiem Projektantów Mody, że modelki o BMI (*body mass index,* współczynniku masy ciała) mniejszym od lub równym 18 nie będą miały wstępu na wybieg. (By osiągnąć BMI równe 18, modelka o wzroście 175 cm musiałaby ważyć około 55 kg). Organizatorzy Tygodnia Mody w Madrycie orzekli, że chcą, by wydarzenie to promowało „obraz urody i zdrowia". Jednak konsumenci najwyraźniej uważają szczuplejsze modelki za piękniejsze od innych, w przeciwnym wypadku projektanci w ogóle by ich nie zatrudniali. Dlaczego więc zabroniono udziału chudym modelkom w tym wydarzeniu?

Projektanci uważają, z czym wyraźnie zgadza się publiczność, że ubrania z większym wdziękiem układają się na modelkach wysmukłych. Do pewnego stopnia projektant może zyskać przewagę nad konkurencją, korzystając z usług szczuplejszej modelki. By nie wypaść z gry, inni projektanci muszą pójść w jego ślady, a wynikający z tego „wyścig zbrojeń" może podyktować takie zwyczaje żywieniowe, które zagrożą zdrowiu młodych dziewcząt. Rozporządzenie dotyczące BMI miało na celu zatrzymanie tego wyścigu.

Potwornie szczupłe modelki nie mają już wstępu na Pasarela Cibeles w Madrycie.
FOT. BERNAT ARMANGUE/AP

Brytyjski Sekretarz Kultury Tessa Jowell pochwaliła wprowadzoną w Madrycie zasadę i zaapelowała do organizatorów Londyńskiego Tygodnia Mody, by również ją zastosowali, argumentując, iż jej wpływ rozciągać się będzie daleko poza świat mody. „Młode dziewczęta chcą wyglądać jak modelki – powiedziała. – Gdy modelki są niezdrowo wychudzone, dziewczęta czują presję, by nie dojadać i wyglądać tak samo".

Dlaczego w Anglii i Walii wprowadzono obowiązek szkolny dla dzieci w wieku pięciu lat?

W Anglii i Walii obowiązuje prawo nakazujące dzieciom rozpoczęcie nauki szkolnej w wieku pięciu lat. Jednak dzieci w tym wieku bardzo różnią się pod względem dojrzałości fizycznej, intelektualnej

i emocjonalnej. Dlaczego rząd nie zostawi rodzicom prawa wyboru momentu, w którym ich dziecko gotowe jest, by zacząć naukę szkolną?

Wyobraźmy sobie, że większość dzieci zaczynałaby naukę w wieku pięciu lat, a niektórzy rodzice mieliby możliwość zatrzymania swojego pięciolatka w domu przez jeszcze jeden rok. Zaczynając szkołę w wieku sześciu lat, byłby on większy, silniejszy, mądrzejszy i bardziej dojrzały od swych kolegów z klasy. A ponieważ osiągnięcia we wszelkich dziedzinach życia szkolnego mierzy się według ustalonej krzywej, dziecko to najprawdopodobniej dostawałoby lepsze stopnie, wygrywało w grach sportowych i było wybierane na przewodniczącego organizacji szkolnych. Krótko mówiąc, wstąpiłoby na ścieżkę, która umożliwiłaby przyjęcie na najlepsze uniwersytety.

Jednak gdy jednostka wysunie się naprzód przed innych, ci relatywnie przesuwają się w tył. Inni ambitni rodzice poczuliby wtedy presję zatrzymywania dzieci na rok dłużej w domu. Niezależnie od tego, jak ambitni są rodzice, nie mogą oni trzymać dzieci w domu w nieskończoność. Można sobie jednak wyobrazić, że gdyby wybór pozostawiono rodzicom, średni wiek rozpoczynania nauki szkolnej wynosiłby siedem lub osiem lat. A ponieważ ze społecznego punktu widzenia nie ma żadnego zysku z tego, że wszystkie dzieci później zaczną chodzić do szkoły, rząd zdecydował w tej sprawie za rodziców.

Fakt, że dążenia indywidualne różnią się od dążeń zbiorowych, nie jest oczywiście jedynym powodem, dla którego rząd reguluje zachowanie obywateli. Na przykład w dziedzinie bezpieczeństwa wiele osób zgodnych jest, że jednostkom często brak niezbędnych informacji, a może nawet koniecznej zdolności przewidywania, by dokonywać inteligentnych wyborów.

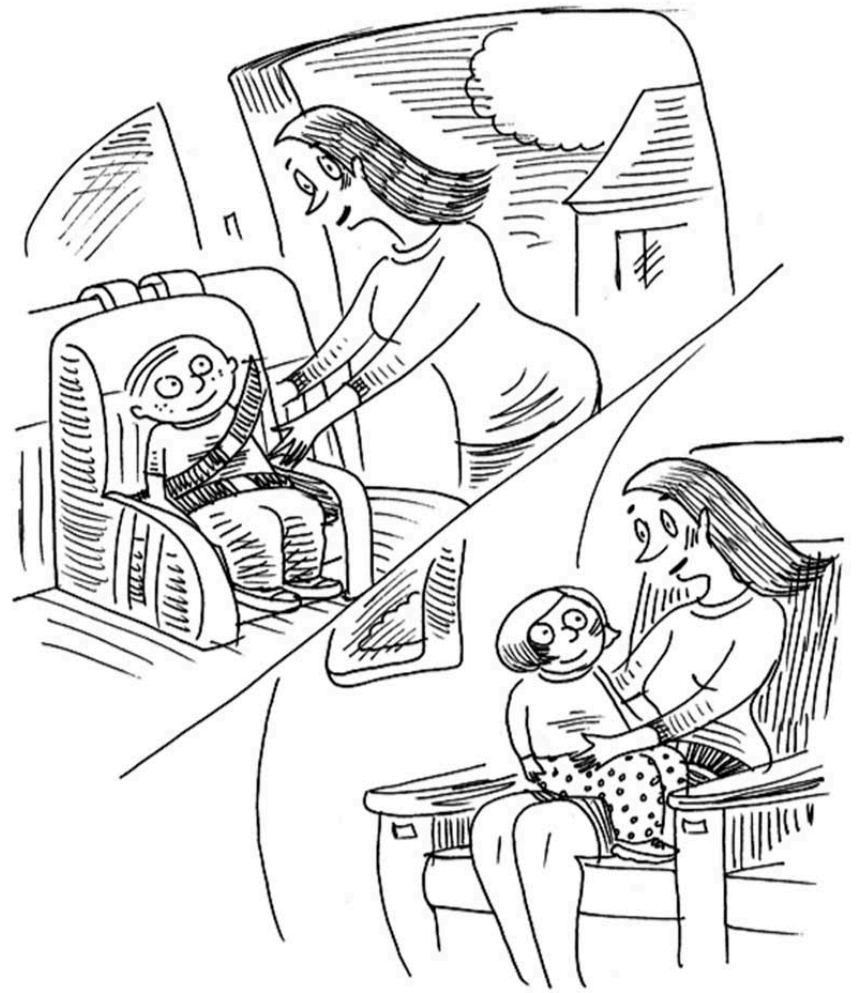
Takie protekcjonalne rozporządzanie często budzi kontrowersje. Zasadniczo łatwiej przyjąć je, gdy odnosi się do dzieci, ponieważ większość dorosłych zgadza się, że dzieci nie mogą same podejmować inteligentnych decyzji dotyczących własnego bezpieczeństwa. Przyglądając się poniższym przykładom, możemy jednak zobaczyć, jak wielką rolę w decyzjach, jaką formę przyjąć mają dane rozporządzenia, odgrywa zasada optymalizacji kosztów i korzyści.

Dlaczego foteliki dla dzieci wymagane są w samochodach, a w samolotach nie?

(GREG BALET)

Przepisy wymagają, by dziecko w samochodzie było bezpiecznie przypięte do krzesełka o określonych parametrach, nawet podczas krótkiej przejażdżki do sklepu. A jednak w samolocie można trzymać dwu- lub trzylatka na kolanach. Jak wytłumaczyć tę różnicę?

Niektórzy przypisują ją faktowi, że gdy rozbija się samolot, czeka nas śmierć, niezależnie od tego, czy zapięliśmy pasy. To prawda, ale istnieje też wiele innych sytuacji – na przykład silne turbulencje powietrzne – w których zapięte pasy są bardzo pomocne.



Koszt alternatywny stosowania fotelika dziecięcego jest o wiele niższy w samochodzie niż w samolocie.
RYS. MICK STEVENS

Bardziej prawdopodobne wyjaśnienie zwraca uwagę na fakt, że gdy już mamy krzesełko dla dziecka w samochodzie, nic nas nie kosztuje przypięcie go do tylnego siedzenia, gdyż zwykle jest tam wystarczająca ilość miejsca, żeby to zrobić. Ponieważ koszt marginalny wynosi zero, marginalną korzyść stanowi zaś większe bezpieczeństwo naszego dziecka, zapinanie malucha pasami do fotelika ma duży sens. Jeśli jednak lecicie z Londynu do Nowego Jorku, to aby móc przypiąć dziecko do specjalnego fotelika, musielibyście kupić dodatkowy bilet, płacąc za niego 300 funtów lub więcej.

Ludzie niechętnie przyjmują do wiadomości, że zapewnienie dziecku dodatkowego bezpieczeństwa podczas podróży lotniczej jest tak drogie. Zamiast zatem płacić 300 funtów za dodatkowe siedzenie, mocno trzymają swe pociechy w nadziei, że nic im się nie stanie.

Dlaczego wymaga się pasów bezpieczeństwa w samochodach, a nie wymaga się ich w szkolnych autobusach?

(CAROLE SCARZELLA, TANVEE MEHRA, JIM SIAHAAN I SACHIN DAS)

W każdym stanie USA – z wyjątkiem New Hampshire, którego dewizą jest „Wolność albo śmierć!" – istnieje prawo, wymagające od kierowców samochodów i ich pasażerów, by zapinali pasy. Ale tylko cztery stany (Nowy Jork, New Jersey, Floryda i Kalifornia) wymagają instalowania pasów we wszystkich nowych autobusach szkolnych. Skąd taka różnica?

Używanie pasów w samochodach ratuje życie ponad 12 000 osób rocznie. W porównaniu z liczbą ofiar wypadków samochodowych, wynoszącą ciągle ponad 40 000 rocznie, jest to wielka zasługa. Mimo że jeden na osiem wypadków śmiertelnych dotyczy młodzieży poniżej 19 lat – ponad 5000 ofiar rocznie – to współczynnik ofiar wśród dzieci w autobusach szkolnych jest o wiele niższy, średnio 10,2 zgonu rocznie w latach 1990–2000. Badania przeprowadzone w 2002 roku wykazały, że docieranie do szkoły pieszo, rowerem lub samochodem pociąga za sobą znacznie większe ryzyko niż dojazd autobusem szkolnym. Liz Neblett z amerykańskiej National Highway Traffic Safety Administration, zwracając uwagę na siedzenia w autobusach szkolnych, które swymi wysokimi, pochłaniającymi wstrząsy oparciami dzielą autobus niejako na maleńkie przedziały, orzekła, iż „w autobusie szkolnym dzieci są jak jajka w specjalnym pudełku. Jest to najbezpieczniejsza forma transportu na drogach".

Koszt dodania pasów do typowego autobusu szkolnego oszacowano na około 1000 funtów. Dostępne dane sugerują, że uratowano by o wiele więcej istnień ludzkich, gdyby te same pieniądze wydano na zwiększenie bezpieczeństwa przejść dla pieszych w okolicach przystanków autobusu szkolnego.

Dlaczego motorówki są gorzej wyposażone w środki bezpieczeństwa niż samochody?

(PETER GYOZO)

Zgodnie z prawem większość sprzedawanych dziś samochodów wyposażona jest w poduszki powietrzne, pasy bezpieczeństwa oraz urządzenia pochłaniające energię, wytworzoną podczas kolizji przy dużej prędkości. Dlaczego przepisy nie wymagają podobnych urządzeń w rekreacyjnych motorówkach?

Prawie wszyscy użytkownicy łodzi są również kierowcami. Optymalna inwestycja w środki bezpieczeństwa powinna być taka, żeby żaden wydany funt nie został stracony. Dlatego też decydując się na wydanie ostatniego funta, który jest przeznaczony na środki bezpieczeństwa, chcemy, żeby był jak najlepiej zainwestowany. W takiej sytuacji bardziej prawdopodobne, że kierowca wyda ten ostatni funt na zabezpieczenie w samochodzie, a nie w motorówce.

Z kilku różnych powodów dany środek bezpieczeństwa daje znacznie większą korzyść, gdy zainstaluje się go w samochodzie niż w łodzi. Co najważniejsze, typowy kierowca spędza kilkaset godzin rocznie za kierownicą, niewielu zaś właścicieli motorówek, zwłaszcza w chłodnym klimacie, spędza chociażby czterdzieści godzin rocznie w swoich łodziach. Koszt zainstalowania urządzenia zabezpieczającego jest taki sam, niezależnie od tego, ile godzin używa się samochodu czy łodzi. Zatem liczba uratowanych istnień ludzkich będzie większa, gdy zainstaluje się zabezpieczenia w samochodzie.

Urządzenia zapewniające bezpieczeństwo mają też w łodziach nieco mniejsze znaczenie, gdyż drogi wodne nie są tak zatłoczone,

a ponieważ łodzie poruszają się ze znacznie mniejszą prędkością niż samochody, porty, kanały i inne miejsca dużego ruchu często mają ograniczenie prędkości do pięciu węzłów – prędkości, przy której kolizja rzadko powoduje uszkodzenia ciała.

Nie chodzi o to, że pływanie motorówką pozbawione jest ryzyka. Agencja Żeglugi i Straży Przybrzeżnej Wielkiej Brytanii w 2006 roku zanotowała 23 wypadki śmiertelne na jednostkach wypoczynkowych. W większości krajów wymaga się, by na łodzi znajdował się kapok dla każdej osoby na pokładzie. Tak czy owak wniosek jest następujący: podróż samochodem jest o wiele bardziej ryzykowna niż podróż łodzią, więc z punktu widzenia ekonomii istnieje większy sens inwestowania w urządzenia zabezpieczające w samochodach.

Jedna z wpływowych szkół myśli ekonomicznej utrzymuje, że prawo ewoluuje w sposób, który wspiera efektywność. Jako efektywne określa się takie prawo, które maksymalizuje dobrobyt członków społeczeństwa.

Wyobraźmy sobie na przykład, że jedna wersja prawa zwiększałaby całkowite bogactwo konsumentów o 3 mld funtów i nie miałaby wpływu na bogactwo producentów, podczas gdy inna wersja tego samego prawa zwiększyłaby bogactwo producentów o 1 mld funtów, nie mając żadnego wpływu na konsumentów. Pierwsza opcja jest opcją efektywną, gdyż wytwarza ona większy całkowity wzrost bogactwa.

Wyobraźmy sobie jednak, że producenci mieliby polityczną władzę wymuszenia przyjęcia tej drugiej możliwości. Wyznawcy hipotezy efektywności twierdzą, że producenci woleliby jednak użyć tej władzy, by uchwalić ulgi w podatkach, rekompensujące 1 mld funtów, który poświęciliby, zgadzając się na efektywną wersję prawa.

Ze szkołą tą polemizuje druga szkoła, która podkreśla, że negocjacje potrzebne do osiągania wyników efektywnych są często trudne do przeprowadzenia w praktyce. Zgodnie z tym poglądem prawa i rozporządzenia czasami bywają wprowadzane nie dlatego, że promują efektywność, lecz dlatego, że służą potężnym interesom poszczególnych stron.

Dlaczego podczas prowadzenia samochodu wolno jeść hamburgera czy pić kawę, nie wolno natomiast rozmawiać przez telefon?

(EVAN PSAROPOULOS)

Liczne dowody na to, że używanie komórki podczas jazdy zwiększa prawdopodobieństwo wypadku, doprowadziły do zakazania tej praktyki, z wyjątkiem telefonów komórkowych ze słuchawkami i mikrofonem. Mimo to kierowcom wolno robić różne inne rzeczy, które zdają się co najmniej równie niebezpieczne: jedzenie hamburgerów, picie gorących napojów, włączanie płyt CD, a nawet robienie makijażu. Skoro czynności takie wywołują rozproszenie – zarówno wzrokowe, jak i słuchowe – podobne temu, które wiąże się z korzystaniem z telefonu komórkowego, dlaczego również one nie są zabronione?

Jednym z powodów może być fakt, że używanie telefonu bardziej rozprasza uwagę niż inne wymienione czynności. Kierowca, który zaangażuje się w rozmowę, może na przykład stać się o wiele mniej uważny od tego, który po prostu je hamburgera. A jednak rozmowa z innymi osobami znajdującymi się w samochodzie jest legalna. Są tacy, którzy twierdzą, że rozmawianie przez komórkę bardziej zbija z tropu niż rozmowa z pasażerami, którzy sami widzą, kiedy należy przerwać konwersację ze względu na bezpieczeństwo jazdy. Skoro jednak prawo zezwala na używanie telefonów ze słuchawkami, wytłumaczenie to zdaje się niewystarczające.

Gdy wszystkie inne próby wyjaśnienia racji bytu jakiegoś przepisu zawiodą, warto zadać sobie pytanie: jaki wpływ może mieć on na dochody osób zainteresowanych? Gdyby prawodawcy zakazali spożywania podczas jazdy kawy i hamburgerów, obroty restauracji typu fast food gwałtownie by spadły. Prawodawcy nie kwapili się zatem do wprowadzenia takiego prawa, w obawie, że korporacje odpłaciłyby im pięknym za nadobne, wycofując się z udziału w wyborach. Robiąc wyjątek dla telefonów ze słuchawkami i mikrofonem, prawodawcy nie

ryzykują wiele, gdyż sieci telefonii komórkowej i tak mogą sprzedawać tyle samo telefonów. Mogą nawet zarobić więcej, sprzedając dodatkowe zestawy słuchawkowe.

Innym uzasadnieniem może być to, że jedzenie podczas jazdy weszło w zwyczaj na długo przed tym, jak społeczeństwo zaczęło regulować zachowanie swych obywateli przez szczegółowe zasady dotyczące bezpieczeństwa. Rozmowa telefoniczna i inne pojawiające się dziś ryzykowne zachowania mogą więc stanowić dla prawodawców bardziej kuszący cel. Tu ponownie widzimy, jakie znaczenie ma historia.

Ostatnie dwa przykłady ilustrują, jak zasady ekonomii wpływają na formułowanie praw, mających na celu ochronę konsumentów przed nadużyciami ze strony firm rządzących rynkiem. Oba skupiają się na branży taksówkarskiej w Nowym Jorku, gdzie władze miasta stworzyły legalny monopol, nie zezwalając na prowadzenie taksówki bez uprzedniego wykupienia licencji. Stało się to częściowo po to, by zaradzić straszliwym korkom w mieście. Miasto wydaje ograniczoną liczbę zezwoleń, co sprawia, że dostępnych jest mniej taksówek, niż gdyby tym rynkiem nie rządziły żadne reguły.

W efekcie właściciele zezwoleń cieszą się dużą popularnością na rynku. Gdyby nie ująć tego w ryzy, wyznaczone taryfy znacznie przekraczałyby prawdziwy koszt wożenia pasażerów. Zatem w miastach na całym świecie powszechne jest nie tylko regulowanie liczby taksówek dopuszczonych do jazdy, ale również taryf. Celem tej regulacji jest nie tylko ochrona konsumentów przed nieuczciwym traktowaniem, ale i promowanie bardziej efektywnych decyzji dotyczących korzystania z taksówek.

Dlaczego opłata za przejazd taksówką składa się z części stałej i części zmiennej, skoro można by po prostu brać wyższą sumę za każdy

przebyty kilometr?

(MARIO CAPORICCI)

Według londyńskiego regulaminu dotyczącego taksówek z 2007 roku taksówkom wolno pobierać od pasażerów opłatę w wysokości 2,20 funta, a ponadto od 4,20 do 7,40 funta za każdy przebyty kilometr, zależnie od pory dnia i tygodnia. Podobnie uregulowane struktury cenowe obowiązują w wielu miastach na świecie. Dlaczego komisje ustalające te kwestie nie wybierają prostszego rozwiązania, rezygnując z opłaty stałej i podwyższając stawkę za kilometr?

Ponieważ w obu wypadkach taksówki używałyby elektronicznych liczników przebytej drogi, a ustalenie taryfy tylko na podstawie liczby przebytych kilometrów wcale nie byłoby prostsze. Bardziej przekonującym wyjaśnieniem obecnej struktury taryfowej jest to, że jest ona bardziej efektywna niż pobieranie opłaty tylko za przebyte kilometry.

By utrzymać się na rynku, właściciele taksówek muszą pokryć wszystkie koszty. Niektóre z nich są proporcjonalne do liczby przebytych kilometrów (paliwo, koszty utrzymania i eksploatacji), wiele innych jednak nie ma tego odniesienia. Koszt alternatywny środków, które zainwestują w taksówkę, jest ten sam, niezależnie od liczby przejechanych kilometrów. To samo dotyczy wydatków na ubezpieczenie. A w miastach, gdzie wymaga się od taksówkarza posiadania zezwolenia, cena rynkowa licencji również jest stała. (Na przykład licencja dla nowojorskiej taksówki kosztuje dziś ponad 300 000 dolarów).

Gdyby taksówkarz miał pokryć wszystkie swe koszty z taryfy liczonej tylko według liczby przebytych kilometrów, taryfa ta musiałaby wynosić kilkanaście funtów za kilometr. To zniechęciłoby wielu pasażerów do jeżdżenia dalej niż na krótkie odległości, chociaż rzeczywisty koszt dodatkowy obsłużenia tych klientów mógłby być niższy niż cena, którą skłonni byliby oni zapłacić.

Struktura taryfowa, łącząca zarówno stałe, jak i zmienne składowe, bardziej odpowiada prawdziwej strukturze kosztów, z którą mają do czynienia taksówkarze. Pozwalając im na utrzymanie opłaty za kilometr

na niższym poziomie, niż byłoby to możliwe w przeciwnym razie, struktura taka nie zmusza pasażerów do płacenia o wiele więcej, niż wynosi rzeczywisty koszt dłuższej jazdy. Dzięki temu jest mniej prawdopodobne, że pasażerów odstraszą dłuższe jazdy taksówką.

> Dlaczego opłata za przejazd taksówką z lotniska Heathrow do jakiegokolwiek miejsca w centrum Londynu ma ustaloną wysokość, podczas gdy za większość innych kursów taksówką po mieście płaci się według licznika?
>
> (TRAVIS MURPHY PARSONS)

Gdyby obliczać cenę przejazdu z lotniska Heathrow do centrum Londynu według normalnej taryfy, wyniosłaby ona ponad 70 funtów. Dlaczego zatem taksówki kursujące na tej trasie pobierają opłatę w ustalonej wysokości 40 do 70 funtów?

Lotnisko Heathrow to najważniejsze międzynarodowe wrota do Wielkiej Brytanii. Turystyka jest jedną z głównych branż w Londynie, więc miastu bardzo zależy na tym, by nowo przybyli goście z innych krajów odnieśli pozytywne wrażenia. Ponieważ wielu z tych gości włada angielskim w niewielkim stopniu, mogą nie poradzić sobie w transakcjach handlowych, z jazdą taksówką na czele. By oszczędzić turystom i innym niedoświadczonym podróżnym zmartwień, czy aby taksówkarz nie jedzie naokoło, czy też w inny sposób wymusza na nich nieuczciwą cenę, urzędnicy ustalili stałą kwotę za przejazd taksówką z Heathrow do centrum Londynu.

7
Największy pies dostaje kość, czyli odczytywanie ukrytych sygnałów

Ekonomiści często zakładają, że ludzie i firmy posiadają kompletne informacje o kosztach i korzyściach, mających znaczenie dla ich decyzji. W praktyce jednak nasza wiedza jest często uboga, nawet wtedy, gdy podejmujemy ważne decyzje. Zasadę optymalizacji kosztów i korzyści stosuje się jednak nawet w tych przypadkach – działanie w oparciu o niepełne informacje jest często lepsze od ponoszenia kosztów zdobycia kompletnych danych.

Jak to ilustruje pierwszy przykład w tym rozdziale, wysiłki, które podejmuje człowiek stojący przed jakąś decyzją, często komplikuje fakt, że ci, którzy posiadają istotne informacje, często nie mają powodów, by je ujawnić.

> Dlaczego specjaliści od analizy giełdowej rzadko doradzają sprzedaż akcji konkretnej firmy?
>
> (JOSEPH LUCARELLI)

Chociaż rynek akcji zwykle zyskuje na wartości, ambitni inwestorzy mierzą wyżej niż wiodące wskaźniki typu FTSE 100. W tym celu wielu z nich polega na zaleceniach analityków giełdowych. Badania wykazują jednak, że zalecenia te są zdumiewająco jednostronne. W 2000 roku firmy amerykańskie otrzymały 28 000 rekomendacji od analityków giełdowych, z których 90% brzmiało: „zdecydowanie kupić", „kupić" albo „zatrzymać". Analitycy zalecali sprzedaż akcji pojedynczych firm przez mniej niż 1% czasu tego roku. A jednak w 2000 roku znaczna część firm amerykańskich doświadczyła spadku wartości swoich akcji,

wiele z nich spadło o ponad połowę. Dlaczego rady analityków tak mocno skłaniają się na stronę „kupuj”?

Bardzo kuszące jest stwierdzenie, że analitycy padli w 2000 roku ofiarą tej samej złudy „irracjonalnej obfitości”, która miała powszechny wpływ na inwestorów w okresie boomu późnych lat 90. Badania wskazują jednak, że zalecenia analityków wykazują podobny optymizm również w innych okresach.

Prawdopodobne źródło takiej tendencji podpowiedzieć może przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści, wobec których stają analitycy, formułując rekomendacje. Wyobraźmy sobie akcje, które obserwuje pięciu różnych analityków. Każdy z nich chce przepowiedzieć, jak zmieniać się będzie cena tych akcji w nadchodzących miesiącach, każdy z nich jednak chce również zachować dobre stosunki z firmą podlegającą ocenie, która często jest jego klientem lub potencjalnym klientem.

Przed sformułowaniem swego stanowiska analityk rozważa również zalecenia, które być może wyda pozostała czwórka analityków. Od samego początku wie on, że rekomendacje innych najprawdopodobniej będą lekko skłaniały się w stronę kupna, ponieważ pracodawcy analityków chcą zaskarbić sobie względy ocenianych firm.

Z jednej strony, jeśli cała piątka zaleci kupno, a cena giełdowa akcji firmy spadnie, analityk wie, że będzie narażony na krytykę tylko w ograniczonym stopniu, bo przecież błąd w prognozie popełnili wszyscy.

Z drugiej strony, jeśli nasz analityk doradzi sprzedaż akcji, podczas gdy pozostała czwórka zalecać będzie kupno, a cena akcji firmy pójdzie w górę, analityk straci wówczas potrójnie. Nie tylko jego zalecenie będzie błędne, ale pomyłka będzie bardzo rzucać się w oczy, jako że konkurenci mieli rację. Ponadto pracodawca analityka narazi się na niełaskę potencjalnego klienta.

W tych okolicznościach najbezpieczniej dla naszego analityka jest postąpić w zgodzie z przewidywanymi zaleceniami innych analityków. Każdy z nich rozumie, że pozostali najlepiej przysłużą się interesom swego pracodawcy, doradzając kupno. Ponadto inni analitycy formułują nie tylko prognozy tego, co będzie się działo z akcjami, ale również

prognozy zaleceń pozostałych analityków. Łatwo więc pojąć, dlaczego najbezpieczniej dla analityka jest doradzać kupno. Tak więc rekomendacja kupna rzadko bywa przekaźnikiem użytecznych informacji co do przyszłej ceny akcji, czego uczą się uważni inwestorzy.

Podczas zawierania transakcji kupna-sprzedaży, zazwyczaj interesy kontrahentów są sprzeczne. Sprzedawca chce sprzedać towar jak najdrożej, a kupujący chce go nabyć za jak najmniejszą cenę. Sprzedawca stara się, by nabywca wyjawił, ile skłonny jest zapłacić, nabywca zaś w obawie, że sprzedawca zażąda od niego zbyt wiele, próbuje ukryć swoje zainteresowanie towarem. Sprzedający nie jest również dla kupującego dobrym źródłem informacji, gdyż pomimo wiedzy na temat prezentowanego produktu potencjalnie stara się ukryć jego wady. W jaki sposób zatem ludzie, którzy mają podjąć decyzję, mogą znaleźć lepsze źródło informacji?

Biolodzy stosują podstawowe zasady ekonomii, starając się odpowiedzieć na to pytanie z punktu widzenia zwierząt, których interesy stoją ze sobą w sprzeczności. Gdy na przykład dwa psy chcą dostać tę samą kość, każdy z nich, nim rzuci się do walki, chciałby się zorientować, jak groźny jest jego rywal. Fakt, że ich przeciwnicy nie mogą po prostu stwierdzić, na ile są groźni, nie ma tu nic do rzeczy, gdyż stwierdzenia takie, jak: „Jestem bardzo groźny! Lepiej nie walcz ze mną o tę kość!", nie do końca są wiarygodne.

W tej sytuacji psy instynktownie polegają na zasadzie „kosztowne do sfałszowania", która mówi, że aby sygnał pomiędzy potencjalnymi przeciwnikami był wiarygodny, musi być on kosztowny (lub przynajmniej trudny) do sfałszowania. Jednym z takich sygnałów są gabaryty, gdyż im większy jest pies, tym groźniejszy będzie on zapewne jako wróg. W konfrontacji ze znacznie większym rywalem pies najczęściej się wycofuje. Gdy zaś rywal jest znacznie mniejszy, pies chętnie rzuca się do walki.

W takich sytuacjach psy dosłownie wychodzą z siebie, by wydać się większe niż są. Gdy szykują się do walki, maleńkie mięśnie otaczające torebki włosowe na ich karkach natychmiast kurczą się, jeżąc sierść, co sprawia, że psy wydają się większe. Jednak prawo doboru naturalnego

podpowiada, by wszystkie psy, które przetrwały, postępowały zgodnie z tą strategią. W rezultacie psy, które wyglądają na większe po zjeżeniu sierści, rzeczywiście są większe.

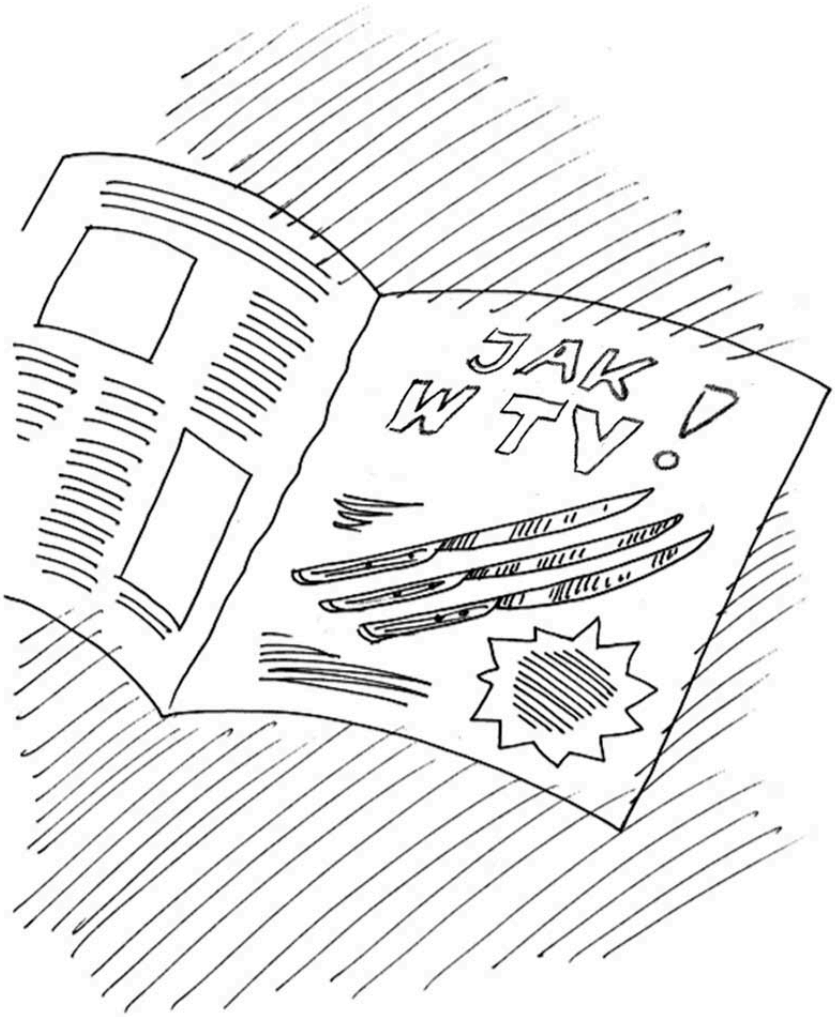
Zasada „kosztowne do sfałszowania" wyjaśnia też, dlaczego pisklę, które najgłośniej wydziera się w gnieździe, najpewniej jako pierwsze zostanie nakarmione przez rodzica powracającego z robakiem w dziobie. W interesie każdego pisklaka leży zdobycie jak największej ilości pożywienia i dlatego kwili ono głośno, by poinformować o swoim głodzie. Ale ponieważ jego rodzeństwo podejmuje tę samą strategię, sygnał ten może zdawać się pozbawiony znaczenia. Eksperymenty wykazały jednak, że głodniejsze pisklęta są w stanie kwilić głośniej niż inne. Motywacja ma tu ogromne znaczenie!

Dlaczego producenci czasami umieszczają na opakowaniach i w reklamach napis: „produkt identyczny z reklamowanym w TV"?

(JOAN MORIARTY)

Wytwórcy, którzy reklamują swe produkty w telewizji, czasami bardzo chcą uświadomić ten fakt klientom. Tak więc często umieszczają w swych reklamach w gazetach lub też na opakowaniach napis: „produkt identyczny z reklamowanym w TV". Dlaczego klientów miałoby obchodzić, czy produkt pokazywano w telewizji?

Reklama w telewizji bywa przeraźliwie droga – w niektórych porach trzydziestosekundowa reklama może kosztować ponad milion funtów. Rzecz jasna, nie wszystkie reklamy telewizyjne są aż tak drogie. Jednak nawet reklamy emitowane późną nocą w telewizji satelitarnej i tak są znacznie droższe niż większość reklam w radiu i czasopismach. Ciekawe jest zatem zagadnienie, dlaczego producenci tak bardzo chcą, by ludzie dowiedzieli się o tym, jak wiele zainwestowali oni, by zwrócić na swe produkty uwagę potencjalnych kupców?



Czy to kogoś obchodzi?
RYS. MICK STEVENS

Kluczem do tego pytania jest spostrzeżenie, że pieniądze wydane na reklamę zwracają się szybciej w wypadku dobrych produktów niż w wypadku złych. Zadaniem reklamy jest skłonienie potencjalnych nabywców do zakupu. Jeśli spróbują danego produktu i przypadnie on im do gustu, oznacza to, że reklama rzeczywiście się opłaciła, gdyż najprawdopodobniej kupią go ponownie i opowiedzą o tym swoim przyjaciołom. Lecz jeśli kupujący spróbują produktu i się rozczarują, już go więcej nie kupią i na pewno nikomu go nie polecą. W tym drugim wypadku pieniądze wydane na reklamę można uznać za stracone.

Ponieważ przed wprowadzeniem produktów na rynek wytwórcy zwykle przeprowadzają znaczną liczbę badań pośród potencjalnych

konsumentów, mają dość dobre pojęcie o tym, które z nich najbardziej przypadną im do gustu. Tak więc gdy producent decyduje się na pokaźną inwestycję w reklamę danej rzeczy, potencjalni kupujący wnioskują stąd, że producent ma powody, by spodziewać się, iż konsumenci polubią dany produkt. Inaczej nie opłacałoby się wydawać tyle środków na jego reklamę. Nic więc dziwnego, że wielu wytwórców pragnie zwrócić naszą uwagę na fakt, że reklamują swój produkt w telewizji, najbardziej kosztownym ze wszystkich mediów.

Dlaczego prawnicy wydają więcej na samochody i ubrania niż profesorzy uniwersyteccy o takich samych dochodach?

Im więcej człowiek zarabia, tym więcej skłonny jest wydawać na życie. Samochody i ubranie nie stanowią tu wyjątku. Bogaci wydają znacznie więcej w obu tych kategoriach niż biedni. Jednak dochód nie jest jedynym wyznacznikiem tego typu wydatków. Na przykład prawnicy wydają zwykle więcej zarówno na samochody, jak i na ubrania niż profesorowie uniwersyteccy o podobnych dochodach i gustach. Skąd taka różnica?

W niektórych zawodach ubranie głośniej mówi o zdolnościach niż w innych.
RYS. MICK STEVENS

Zauważono związek pomiędzy tym, ile człowiek zarabia i ile wydaje. Podobny związek istnieje też pomiędzy poziomem zdolności danej jednostki i wynagrodzeniem, które otrzymuje ona na konkurencyjnym rynku pracy. Z tych dwu relacji wynika pozytywny związek między tym, jak bardzo ktoś jest utalentowany, a tym, ile wydaje na samochody i ubrania. Można więc z grubsza odgadnąć, na ile ktoś jest utalentowany, patrząc na to, jakie nosi ubrania i jakim jeździ samochodem.

W niektórych grupach zawodowych taki domysł będzie bliższy prawdy niż w innych. Na przykład zdolni prawnicy są rozchwytywani i otrzymują wysokie wynagrodzenie, podczas gdy najbardziej utalentowani profesorzy często zarabiają niewiele więcej niż ich

najmniej utalentowani koledzy. Różnice w sumach wydawanych na samochód i odzienie są więc bardziej sygnałem różnic w uzdolnieniach w wypadku prawników niż profesorów. Klient poszukujący dobrej porady prawnej winien dobrze się zastanowić, zanim wynajmie człowieka, który jeździ dziesięcioletnim, zardzewiałym Fordem Mondeo. Natomiast student nie ma żadnych powodów, by sceptycznie podchodzić do talentu profesora chemii jeżdżącego takim samochodem.

Jeżeli rodzaj samochodu, którym jeździ prawnik, jest choćby najsłabszym sygnałem dla potencjalnego klienta co do kompetencji prawnika, przedstawiciele tego zawodu nieuchronnie będą próbować manipulować tym sygnałem, wydając więcej na samochody, niż jest to konieczne. W wyniku takiego samochodowego „wyścigu zbrojeń" znów okaże się, że najzdolniejsi prawnicy jeżdżą najlepszymi samochodami. Może się też okazać, że wielu z nich wydało na samochód więcej, niż chcieliby wydać. Krótko mówiąc, prawnicy są pod większą presją, by kupować drogie samochody i ubrania, gdyż wysyłanie sygnałów co do tego, na ile są kompetentni, więcej ich kosztuje. Prawnik, któremu nie udałoby się dorównać w wydatkach swoim kolegom, wydałby się mniej zdolny, podobnie jak w przypadku psa, który nie zjeżywszy sierści na karku, wywołałby zwodnicze wrażenie mizernej postury.

Żadne natomiast z osiągnięć profesorów uniwersytetu nie wydałoby się bardziej prawdopodobne, gdyby wydawali oni więcej na odzież czy samochody. Profesorowie pragną, by ich artykuły publikowano w najlepszych czasopismach naukowych i chcą też pomyślnego rozpatrywania swych podań o granty naukowe. Ludzie, od których to zależy, nie mają pojęcia, jak dany profesor się ubiera ani też, jakim jeździ autem.

Dlaczego w ekonomii stosuje się tak wiele matematycznego formalizmu?

Zastosowanie formalnych modeli matematycznych ma w ekonomii długą i chwalebną historię, przyczyniło się też w ogromnym stopniu do

zrozumienia mechanizmów rynku. Jednak od połowy XX wieku poziom zastosowania formalizmu matematycznego w ekonomii gwałtownie wzrósł, co sprawiło, że wielu ludzi, nawet spośród zawodowych ekonomistów, doszło do wniosku, iż jest go tam zbyt wiele. Czy ekonomiści rzeczywiście przesadzają z matematyką?

Eskalacja formalizmu zbiegła się z gwałtownym wzrostem współzawodnictwa o posady na uniwersytetach. W zawodzie, gdzie ceni się precyzję, korzystnie jest być postrzeganym jako osoba bardziej dokładna spośród dwojga kandydatów. Formułowanie zawiłych modeli matematycznych i manipulowanie nimi nie jest zadaniem dla ludzi słabego ducha. Dokonując tychże działań, kandydat dowodzi swych talentów. Zatem ludzie ubiegający się o posadę ekonomistów na uniwersytecie mają dostateczne pobudki, by zainwestować dodatkowy czas i wysiłek w doskonalenie swych umiejętności matematycznych.

Tutaj też jednak siła działania sygnału zależy od kontekstu. Skoro coraz większe rzesze ekonomistów szpikują swoje prace coraz większą ilością formuł, próg sygnalizowania większej sprawności intelektualnej stopniowo wzrasta. Wynikający stąd „wyścig zbrojeń" może prowadzić do nadmiernego formalizmu.

Poziom formalizmu matematycznego w ekonomii może więc być zbyt wysoki z tego samego powodu, dla którego ludzie podnoszą głos na przyjęciach. W zatłoczonej przestrzeni o wysokim poziomie hałasu człowiek musi mówić głośniej, po prostu po to, by zostać usłyszanym. Gdy jednak wszyscy mówią głośniej, wzrasta również poziom otaczającego hałasu, co sprawia, że po pewnym czasie wszyscy krzyczą.

Dlaczego wykładowcy przedmiotów humanistycznych, którzy powinni przewyższać innych językową maestrią, często piszą tak niejasno?

Większość grup zawodowych przejawia ogromne zróżnicowanie w zdolności do porozumiewania się. Odnosi się to nawet do polityków, których powodzenie w znacznym stopniu zależy od tej właśnie

zdolności. Niektórzy, jak Bill Clinton, to mistrzowie przejrzystości, podczas gdy innych, jak na przykład George'a W. Busha, często trudno jest zrozumieć. Członkowie innych grup natomiast przejawiają nieduże zróżnicowanie zdolności komunikowania się. Bardzo trudno byłoby na przykład zostać wykładowcą literatury, nie mając wybitnej łatwości posługiwania się językiem zarówno w mowie, jak i w piśmie. A jednak artykuły i książki wykładowców przedmiotów humanistycznych obfitują we fragmenty, które rzeczywiście trudno jest zrozumieć. Na przykład w swej książce *Strategie taktyczne idącego ulicą* Maria Lugones pisze:

> Proponuję założyć istnienie strategii taktycznych ruchu w kierunku zaburzenia dychotomii jako kluczowego zagadnienia w epistemologii oporu/wyzwolenia. Oznacza to stworzenie warunków do rozczłonkowania zbiorowości nieodłącznie związanego z fragmentacją społeczną, jak również teoretyzację zmagań z różnorakimi niebezpieczeństwami, pozbawioną pojmowania ich logiki.

Możliwe, iż większość wykładowców przedmiotów humanistycznych jest w stanie rozszyfrować ten fragment bez najmniejszego trudu, jednak przeprowadzone przez nas nieoficjalne badania wykazały, że większość ludzi tego nie potrafi. Dlaczego dzieła wykładowców dziedzin humanistycznych tak często są niezrozumiałe dla zwykłego czytelnika?

Jedna z hipotez mówi, że rodzaje dyskursu w dziedzinie nauk humanistycznych formują podobne siły jak te, które formują dyskurs ekonomii. Tak jak leży to w interesie ekonomisty, by wykazać się większą precyzją i dyscypliną niż jego konkurenci, tak samo w interesie wykładowcy nauk humanistycznych leży pochwalenie się swoją erudycją. W początkowym stadium, gdy większość profesorów humanistyki posługiwało się jasną, zrozumiałą angielszczyzną, łatwo wyobrazić sobie, że któryś z wykładowców mógł uzyskać przewagę, od czasu do czasu wtrącając do swych artykułów jakieś nieznane nikomu słowo lub wyrażenie. Robiąc tak, łatwo zostałby uznany za autorytet, bo

przecież najwyraźniej wiedziałby coś, o czym nie mają pojęcia jego czytelnicy.

Wtrącanie zbyt wielu nieznanych słów i zwrotów nie byłoby oczywiście rozsądne, czytelnicy bowiem skarżyliby się wówczas, że nic nie mogą zrozumieć. Jednak w miarę jak inni stopniowo wtrącaliby do wywodu olśniewające pokazy własnej erudycji, wiele niegdyś niezrozumiałych słów i zwrotów stałoby się w końcu szerzej zrozumiałe. W tym momencie któryś z naukowców mógłby zechcieć podnieść poprzeczkę jeszcze wyżej, by dać czytelnikom do zrozumienia, jak wielkim jest erudytą. W miarę jak coraz więcej uczonych postępowałoby w ten sposób, normy zrozumiałości w profesjonalnych kręgach zaczęłyby stopniowo się zmieniać. Po opadnięciu kurzu – o ile kurz kiedykolwiek by opadł – dzieła wykładowców dziedzin humanistycznych straciłyby prawie całe podobieństwo do zwykłego języka.

Niekiedy mówi się, że na rynku są dwa rodzaje kupujących: ci, którzy nie wiedzą, co robią, i ci, którzy nie wiedzą, że nie wiedzą, co robią. Nabywcy należący do tej pierwszej grupy czasami mogą ograniczyć swe straty, zdając sobie sprawę z braku informacji na temat kupowanego produktu. Obydwa przytoczone poniżej przykłady wiążą się z asymetrią informacji – to sytuacja, w której sprzedawca wie o jakości produktu o wiele więcej niż klient. W obu wypadkach zadaniem kupującego jest wywnioskowanie z zachowania sprzedawcy, na ile dobry może być oferowany produkt.

Dlaczego „prawie nowe” używane samochody sprzedaje się za cenę o wiele niższą niż całkiem nowe

auta?

(GEORGE AKERLOF)

Gdy nowy samochód wyjeżdża z salonu, może stracić 20% swej wartości, lub nawet więcej, właściwie w jedną noc. Zważywszy, że dzisiejsze samochody mogą z powodzeniem przejechać setki tysięcy kilometrów, doskonale służąc swym właścicielom, dlaczego kilka kilometrów na liczniku powoduje tak gwałtowny spadek ceny?

Część spadku ceny odzwierciedla różnicę pomiędzy sprzedażą hurtową i detaliczną. Gdy po raz pierwszy sprzedaje się nowy samochód, nabywca płaci cenę detaliczną, która może być aż o 15% wyższa od ceny, jaką zapłacił dealer. Gdy prywatny konsument kupi samochód i zdecyduje się natychmiast go sprzedać, staje się on dealerem amatorem. Rzecz jasna chciałby sprzedać samochód po cenie zbliżonej do tej, którą sam zapłacił. Jednakże musi on konkurować z całą masą profesjonalnych dealerów samochodów, którzy mają atrakcyjne, pięknie oświetlone salony i zatrudniają wykwalifikowanych sprzedawców oraz mechaników. A ponieważ zawodowym dealerom łatwiej jest przyciągnąć nabywców, można się spodziewać, że z ofertami prywatnych sprzedawców będą się wiązać niższe ceny.

Jest jednak drugi ważny powód, dla którego „prawie nowe" używane samochody sprzedają się znacznie taniej niż nowe. Nie wszystkie nowe samochody po zejściu z taśmy są równie godne zaufania. Różnice w wykonaniu wzmacniają jeszcze różnice w tym, na ile właściciele dbają o swe samochody. Chociaż niektóre z „prawie nowych" samochodów to „zbuki", nawet dobry mechanik nie odróżni ich od bardziej godnych zaufania egzemplarzy. W rezultacie właściciel używanego samochodu na ogół wie o nim znacznie więcej niż jego potencjalny nabywca.

Asymetria informacji ma wprost dramatyczny wpływ na wycenę używanych samochodów. Załóżmy, że typowy nabywca wycenia godny zaufania używany samochód na 10 000 funtów, zaś niewzbudzający zaufania – na 5000 funtów; załóżmy następnie, że połowa używanych samochodów jest godna zaufania. Wówczas średnia cena wszystkich używanych samochodów wyniesie 7500 funtów.

W tych okolicznościach używane samochody „chodziłyby" po znacznie niższej cenie niż 7500 funtów. By pojąć dlaczego, wyobraźmy sobie, że wszystkie byłyby sprzedawane po 7500 funtów. Jakie używane samochody znajdowałyby się wtedy na rynku? Jeśli ludzie, zgodnie z założeniem, oceniają wartość używanego samochodu z pewnego źródła na 10 000 funtów, jaki właściciel dobrego samochodu oferowałby go na sprzedaż po niższej cenie? Natomiast właściciel niepewnego samochodu z wielką radością pozbędzie się go za 7500 funtów, jako że wszyscy wyceniają takie samochody na 5000 funtów. W ten sposób jedynymi używanymi samochodami oferowanymi na sprzedaż byłyby samochody niepewne. Ludzie zatem niechętnie kupowaliby używane samochody, chyba że ich cena byłaby znacznie obniżona.

W rzeczywistości, oczywiście, niektóre używane samochody sprzedaje się z powodów niemających nic wspólnego z ich stanem. W takich wypadkach sprzedawcy wychodzą z siebie, by dać wszystkim do zrozumienia, że do sprzedaży samochodu przywiodły ich czynniki, na które oni sami nie mieli wpływu („Firma wysyła mnie do Chicago, muszę sprzedać swoje volvo", czy też: „Urodziłam dziecko, muszę sprzedać swoje Porsche Boxtera").

Dlaczego filmy australijskie mają tak wielkie powodzenie?

Co mają wspólnego następujące tytuły: *Sprawa Moranta*; *Piknik pod Wiszącą Skałą*; *Roztańczony buntownik*; *Priscilla, królowa pustyni*; *My Brilliant Career*; *Mad Max*; *Gallipoli*; *Moulin Rouge*; *Walkabout*; *Lantana*; *Polowanie na króliki*; *Rok niebezpiecznego życia*; *Wesele Muriel*; *Lśnienie* i *Krokodyl Dundee*?

Każdy z tych filmów wyprodukowano w Australii i każdy z nich cieszył się ogromnym uznaniem publiczności w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Do wyprodukowania większości z nich wystarczył skromny budżet. Jako grupa zdobyły one znacznie większe powodzenie niż jakikolwiek przeciętny film amerykański, do którego produkcji

wykorzystano znacznie większy budżet. Jak wyjaśnić wielkie powodzenie filmów australijskich?

Niektórzy sądzą, że kultura australijska bardziej sprzyja inicjatywom twórczym niż kultura brytyjska czy amerykańska. Jednak warto rozważyć prostsze wytłumaczenie: filmy australijskie pokazywane w innych krajach nie są reprezentatywną próbką wszystkich produkowanych ostatnio w Australii filmów.

Wypromowanie filmu na rynku amerykańskim jest znacznie droższe niż na innych rynkach. Sam budżet na reklamę często przekracza dziesiątki milionów dolarów. Zarządzający koncernami branży filmowej tylko wtedy skłonni są zainwestować aż tyle w reklamę, kiedy można oczekiwać, że film skupi na sobie uwagę licznej publiczności. Na decyzję, czy chcemy zobaczyć dany film, składa się wiele czynników. Znane nazwisko reżysera czy odtwórcy głównej roli może skłonić wielu do kupienia biletu. Kolejne części popularnych filmów mają zawczasu gotową publiczność. Bardzo pomocne są też pochlebne recenzje. Być może jednak najważniejszym czynnikiem jest to, że usłyszeliśmy o filmie od przyjaciół.

Gdy wymienione powyżej australijskie filmy po raz pierwszy pojawiły się w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, większość kinomanów nigdy nie słyszała o ich reżyserach czy odtwórcach głównych ról (choć nazwiska wielu z nich, jak Peter Weir czy Mel Gibson, słyszy się dziś na każdym kroku). Filmy te nie były też kontynuacją żadnych znanych tytułów.

Jedyną nadzieją, że odniesie się sukces w USA i Wielkiej Brytanii, był wysoki poziom, pozwalający zaskarbić sobie uznanie krytyków i znaleźć się na ustach wszystkich. Tak więc średnia jakość australijskiego filmu może wydawać się tak wysoka po prostu dlatego, że tylko najlepsze filmy z drugiej strony globu dotarły do wybrzeży Ameryki i Anglii.

Problemy, z którymi borykają się ludzie podejmujący decyzje ekonomiczne przy niewystarczającej liczbie danych, dodatkowo komplikuje fakt, że łatwo dostępna informacja nie zawsze przekazuje to, co wydaje się przekazywać. Czasami dostępne dane nie oferują zbyt

wielu informacji… Czasami zaś dostępne informacje celowo tworzą mylny obraz.

Dlaczego strategia zwalniania przywódcy organizacji, która słabo funkcjonuje, wydaje się atrakcyjna?

Gdy zawodowa drużyna piłki nożnej przegrywa przez cały sezon, często natychmiastowym impulsem właściciela drużyny jest zwolnienie trenera bądź menadżera. Podobnie gdy jakaś korporacja ponosi duże straty, pierwszym odruchem rady nadzorczej jest zwolnienie dyrektora. Czy fakt, że drużyny piłkarskie i korporacje na ogół lepiej funkcjonują co najmniej przez rok od objęcia zarządu przez nowych przywódców, świadczy o mądrości takiej strategii?

Na niepomyślny sezon w piłce, tak jak na nieprzynoszący zysków rok w biznesie, składa się na ogół wiele czynników. To, jak radzi sobie przywódca, może w pewnej mierze wywoływać taką sytuację, jednak gdy wszystko układa się naprawdę źle, bardzo prawdopodobne jest, że jakąś rolę odgrywają też inne okoliczności. Zazwyczaj są one zmienne, niezależnie od tego, kto jest menadżerem czy dyrektorem. Jeśli w którymkolwiek roku były one skrajnie niekorzystne, prawdopodobnie w następnym zbliżą się do normy.

Z faktu, że nowych przywódców zatrudnia się zwykle po marnym roku wynika więc, że powinniśmy się spodziewać lepszych owoców w roku następnym, nawet jeśli nowy szef nie będzie lepszy od starego. To polepszenie jest przykładem zjawiska, które w statystyce nazywa się regresją do średniej. Oczywiście poprzedni przywódca mógł poczynać sobie mizernie i w pełni zasługiwać na zwolnienie z pracy, jednak sam fakt, że organizacja działa lepiej po takich zwolnieniach, nie jest dowodem, że wylanie menadżera było posunięciem słusznym.

Dlaczego menadżerowie przeceniają zwykle skuteczność obwiniania, a nie doceniają skuteczności pochwały?

Twardzi menadżerowie skorzy są do krytykowania pracowników, gdy ci się mylą, nie kwapią się natomiast do chwalenia ich, gdy świetnie sobie radzą. Łagodni menadżerowie natomiast skorzy są do pochwały, nie palą się natomiast do krytyki. Który styl jest bardziej efektywny? Ponieważ nie ma jednej prawidłowej odpowiedzi, początkujący menadżerowie przejawiają naturalną tendencję do eksperymentów, dopóki nie stworzą stylu, który najlepiej im służy. Jednak już u podstaw tych eksperymentów leży pewne uprzedzenie. Wielu z nich wnioskuje, że pochwały są mniej efektywne, obwinianie zaś bardziej efektywne, niż jest w istocie. Skąd taka stronniczość?

Aby wyjaśnić to zjawisko, musimy odwołać się do tego samego pojęcia w statystyce – regresji do średniej – wyjaśniającego spadek formy, który przeżywa w drugim swym sezonie „najlepszy zawodnik roku". Pracownicy, tak jak sportowcy, nie pracują cały czas według tej samej normy. Czasami ich osiągnięcia wykraczają poza osobistą przeciętną, czasami jej nie dorównują. Niezależnie od reakcji menadżera, pracowniczka, która w jednym tygodniu działa poniżej przeciętnej, najprawdopodobniej poprawi się – będzie funkcjonować bliżej swojej normy – w kolejnym tygodniu. Podobnie pracownik, który w jednym tygodniu osiągnie wyniki ponad normę, najprawdopodobniej w następnym tygodniu będzie funkcjonował nieco słabiej, niezależnie od tego, czy menadżer chwalił go, czy nie.

W efekcie menadżerowie, którzy bardzo krytykują pracowników po tym, jak ich wyniki spadną poniżej średniej, mogą niesłusznie przypisywać następującą po tym poprawę (która i tak miałaby miejsce) swojej surowej reakcji. I odwrotnie, menadżerowie, którzy chwalą swych pracowników, gdy ci świetnie sobie poradzą, mogą odnieść mylne wrażenie, że następujący potem spadek efektywności (który i tak by nastąpił) ma coś wspólnego z ich zbyt łaskawym stylem zarządzania.

Tymczasem eksperymenty wskazują, że przynajmniej w niektórych sytuacjach wspierający styl zarządzania z większym

prawdopodobieństwem skłoni pracowników do większej efektywności niż styl wysoce krytyczny.

Jak pokazuje ostatni przykład w tym rozdziale, w zrozumieniu pozornie pozbawionej sensu informacji czasami pomóc nam może zasada optymalizacji kosztów i korzyści.

> Dlaczego na wystawach niektórych sklepów umieszcza się informację, że mogą tam wchodzić psy przewodnicy?
>
> (MAURICE HERNANDEZ)

W wielu sklepach na wystawach czy na drzwiach umieszcza się napisy informujące klientów o zwyczajach panujących w sklepie. W niektórych miejscach klientom nie wolno na przykład wejść bez butów czy bez koszuli, coraz częstszy jest też zakaz wprowadzania zwierząt. Tam jednak, gdzie zabrania się wprowadzania zwierząt, prawie zawsze wywiesza się też dodatkowe ogłoszenie informujące, że do sklepu wolno wchodzić psom przewodnikom. Ale skoro ani psy przewodnicy, ani ich właściciele nie mogą tego ogłoszenia przeczytać, po co w ogóle je wywieszać?

Widzący klienci nie posiadają psów przewodników, nie mają więc bezpośredniej potrzeby, by wiedzieć, że psom tym wolno wejść do sklepu. Mimo to jednak fakt, że klienci ci wiedzieć będą o wyjątku dla psów przewodników, może być korzystny dla właściciela sklepu. Ktoś mógłby przecież zobaczyć psa w sklepie i, nie zgadując, że jest to pies przewodnik, pomyśleć, że personel przymyka oczy na obecność zwierząt. Ktoś mógłby też sądzić, że wykluczanie wszystkich zwierząt w sklepie to dyskryminacja niewidomych klientów.

To prawda, ranga tych korzyści nie jest wielka. Jednak samo oznaczenie prawie nic nie kosztuje, jest to najczęściej zwykła naklejka. Jest zatem sens ją wywieszać, nawet jeśli korzyści są minimalne.

8
Ekonomista rusza w świat

Szczegóły życia ekonomicznego w każdym kraju wyglądają inaczej. Na przykład w Japonii domy są o wiele mniejsze niż w Stanach Zjednoczonych. Chociaż różnice takie wynikają często z uwarunkowań kulturowych, powstaje pytanie, dlaczego kultury różnią się między sobą? Czy różnice te to po prostu konsekwencja zmian w obyczajach, które wytworzyły się tysiące lat temu? Psycholog Jerome Kagan dowodzi, że na wiele norm kulturowych spojrzeć można z większym zrozumieniem, jeśli widzi się w nich próbę sprostania problemom, wobec których ludzie ci stawali w różnych czasach i miejscach. W społeczeństwach o wysokiej śmiertelności niemowląt, jak zauważa Kagan, celebruje się stoicyzm i dystans; w społeczeństwach, gdzie częste są wojny – wysławia się odwagę itd.

W duchu Kagana przyjrzyjmy się różnicom w zachowaniu ludzi w poszczególnych krajach, będących konsekwencją rozbieżności w danych kosztach i korzyściach. Jedną z najbardziej oczywistych różnic pomiędzy obywatelami różnych państw jest ich średni dochód. Ludzie o różnych dochodach często dokonują różnych wyborów, niezależnie od swego pochodzenia.

Dlaczego wysyłanie SMS-ów jest bardziej popularne w większości krajów azjatyckich niż na Zachodzie?

(VIVEK SETHIA, KALYAN JONNALAGADDA)

Gdy wybierzecie się do któregokolwiek z krajów azjatyckich, zobaczycie setki ludzi w każdym wieku piszących SMS-y. Na Zachodzie jest to o wiele mniej rozpowszechnione. Jak wytłumaczyć tę różnicę?

Ponieważ wiele azjatyckich krajów do niedawna miało gorzej rozwinięte linie telefonii stacjonarnej niż kraje zachodnie, telefony komórkowe rozpowszechniły się tam wcześniej niż na Zachodzie. Wiadomości tekstowe wykorzystują znacznie mniejsze pasmo niż wiadomości głosowe, dlatego można je oferować po niższych stawkach. Z wyjątkiem Japonii mieszkańcy innych krajów azjatyckich osiągają znacznie mniejsze dochody niż obywatele krajów zachodnich, Azjaci zatem chętniej zawierali umowy na wiadomości tekstowe.

Ktokolwiek spróbował tej sztuki, wie, że wysyłanie wiadomości tekstowych przez telefon komórkowy to umiejętność, którą rozwija się kosztem pewnego wysiłku i czasu. Przyzwyczaiwszy się do tej czynności, użytkownicy telefonów komórkowych w Azji dalej esemesują, choć wielu z nich może już sobie pozwolić na zwykłe wybranie numeru. Bogatsi mieszkańcy Zachodu, którzy od samego początku dzwonili z telefonów, nie mają motywacji, by włożyć wysiłek w opanowanie sztuki pisania SMS-ów.

Mniejsze silniki na rynkach europejskich: konsekwencja wyższych podatków paliwowych?
RYS. MICK STEVENS

Ktoś mógłby zgłosić zastrzeżenia do tej teorii, mówiąc, że SMS-y są rozpowszechnione również w takich krajach, jak Finlandia, która od lat ma dobrze rozwinięte sieci telefonii stacjonarnej. Być może jednak fakt, że Finowie upodobali sobie SMS-y, wypływa z ich słynnej lakoniczności. „Po czym poznać fińskiego ekstrawertyka? Po tym, że przygląda się t w o i m butom!”

Dlaczego w Brazylii utylizuje się znacznie więcej puszek aluminiowych niż w Stanach?

(LUIZ FERNANDO, VARGA BUZOLIN)

W USA konsumenci w 11 stanach muszą zapłacić kaucję w wysokości 5 centów lub więcej za każdy napój w aluminiowym opakowaniu, a częste ogłoszenia – w TV, na billboardach itp. – nakłaniają ich do tego, by oddawali puszki do recyklingu. By odzyskać kaucję, konsument musi zanieść puszki do najbliższego punktu skupu. W większości dużych sklepów, a także w wielu innych miejscach, przyjmuje się puszki do zwrotu. Jednakże liczba zwracanych w USA puszek wynosi niewiele ponad połowę z 70 mld sprzedawanych co roku napojów. Większość pozostałych puszek ląduje na śmietnikach. Natomiast w Brazylii nie ma kaucji, nie ma też wygodnie położonych punktów skupu opakowań. Ani też rząd brazylijski nie nadaje ogłoszeń nakłaniających konsumentów do utylizowania zużytych puszek. Jednak prawie 90% puszek po napojach sprzedawanych w Brazylii każdego roku podlega recyklingowi. Dlaczego Brazylijczycy o wiele bardziej przykładają się do recyklingu niż Amerykanie?

Chociaż Brazylia nie ma systemu kaucji ani dogodnie położonych punktów skupu, puszki można sprzedać za pieniądze ludziom, którzy odzyskują z nich aluminium. Ponieważ średni dochód w Brazylii wynosi mniej niż 20% średniego dochodu w Stanach Zjednoczonych i wielu obywateli żyje w skrajnej nędzy, prawie 200 tysięcy ludzi w Brazylii utrzymuje się głównie ze zbierania puszek po śmietnikach. W odróżnieniu od nich większości Amerykanów nie chce się stać w kolejce w punkcie skupu, tak więc ich zużyte puszki często kończą na śmietniku. Według Pat Franklin z Amerykańskiego Instytutu Recyklingu Opakowań przez ostatnie dwie dekady odrzuty takie złożyły się na 11 milionów ton aluminium, którego wartość szacuje się na 12 miliardów dolarów.

Mimo że przepisy dotyczące kaucji nie doprowadziły do powszechnego recyklingu w USA, wywołały one chociaż jeden pożądany

skutek: puszki aluminiowe porzucone w miejscu publicznym prawie natychmiast znikają w torbach kloszardów. W przeciwieństwie jednak do brazylijskich zbieraczy puszek, niewielu Amerykanów szuka łupu na śmietnikach, w wielu stanach jest to bowiem nielegalne.

Chociaż średnie zarobki w Azji bywają niższe niż w USA i w Europie, ceny ziemi w wielu krajach azjatyckich są często znacznie wyższe, co wynika z większej gęstości zaludnienia. Te różnice w cenach mają interesujące konsekwencje dla przemysłu rozrywkowego.

> Dlaczego w kinach w Korei i wielu innych krajach azjatyckich miejsca są numerowane, podczas gdy w Wielkiej Brytanii najczęściej siada się w dowolnie wybranym miejscu?
>
> (GLORIA KIM)

Kinomani w Seulu w Korei Południowej kupują bilety do kina z wyznaczonymi miejscami. W tym samym czasie miłośnicy kina w Swindon w hrabstwie Wiltshire mogą usiąść w dowolnym miejscu na widowni, na zasadzie: kto pierwszy, ten lepszy. Skąd ta różnica?

Niezależnie od miejsca rezerwowanie jest kosztowne. Kasjerka sprzedając bilet, musi zapytać widza, gdzie lubi siadać, a osoby wpuszczające na widownię muszą skierować go na właściwe miejsce i rozsądzać spory, gdy więcej niż jedna osoba chce usiąść w tym samym fotelu. Koszty te wynoszą mniej więcej tyle samo na całym świecie. Sekret tego zróżnicowania między krajami najprawdopodobniej tkwi w tym, że z zarezerwowania miejsca w poszczególnych krajach wypływa różna korzyść.

W każdym z miast brytyjskich odbywa się więcej seansów filmowych niż w miejscowościach azjatyckich. Większa liczba seansów korzystna jest dla widzów kinowych co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, jest bardziej prawdopodobne, że znajdą oni film wyświetlany o takiej

godzinie, która im odpowiada. Po drugie, na każdym seansie pozostają wolne miejsca, co pozwala miłośnikom kina zdecydować się na obejrzenie filmu w ostatniej chwili.

Projekcje danego filmu są w kinach azjatyckich rzadsze zarówno dlatego, że średni dochód na mieszkańca jest tam niższy, ale też dlatego że ceny gruntów są wyższe w stosunku do średnich dochodów niż w miastach brytyjskich. Częstsze projekcje podnoszą koszty, a ludzie z niższymi dochodami w oczywisty sposób są mniej skłonni do płacenia za dodatkowy luksus. Wyższe ceny gruntów w Azji sprawiają, że wybudowanie kina jest droższe, co jeszcze bardziej ogranicza częstotliwość seansów.

Skutek jest taki, że przy znacznie mniejszej liczbie projekcji bilety na filmy w kinach azjatyckich natychmiast zostają wyprzedane. A gdy widzowie spodziewają się, że mogą nie dostać biletu na dany film, ich naturalną reakcją jest stawienie się w kinie wcześniej, żeby zająć lepsze miejsce. Nieuchronnie prowadzi to do tworzenia się długich kolejek przed seansem. Ponieważ powstawanie kolejek nie prowadzi do zwiększenia podaży dostępnych miejsc, czas spędzony w kolejce z punktu widzenia zbiorowości jest zmarnowany. Jednakże ten, kto nie zdecyduje się na stanie w kolejce, nigdy nie dostanie się do środka. (Oto jeszcze jeden przykład konfliktu między interesem grupy a jednostki).

Prostym rozwiązaniem tego problemu jest rezerwowanie miejsc. Gdy klienci mogą kupić bilety z przypisanym miejscem na długo przed seansem, każdy ma zapewnione miejsce i nikt nie musi godzinami stać w kolejce.

Dlaczego w kinach typu multipleks w Wielkiej Brytanii można za jeden bilet obejrzeć więcej filmów, podczas gdy w kinach azjatyckich tego samego typu można obejrzeć

tylko jeden film?

(FRANK FU)

Choć o fakcie tym nie mówi się głośno, w większości kin brytyjskich nie powstrzymuje się klienta przed obejrzeniem kilku filmów na jeden bilet. Gdy pokaże się bilet przy wejściu, przeważnie nikt już potem biletów nie sprawdza. Gdy więc widzowie obejrzą film, na który się wybrali, wolno im zobaczyć drugi, a nawet trzeci film bez dodatkowej opłaty.

W kinach azjatyckich natomiast starannie sprawdza się bilety u wejścia do każdej sali projekcyjnej. Skąd ta różnica?

By wyjaśnić to zjawisko, warto zacząć od spostrzeżenia poczynionego na poprzednim przykładzie: podczas projekcji filmowych w Wielkiej Brytanii często widzi się wolne miejsca, podczas gdy w Azji bilety na seanse są na ogół wyprzedane. Gdy zatem widz brytyjski udaje się na drugi seans, nie kupiwszy drugiego biletu, z pewnością nie zajmie on nikomu jego miejsca. Za to gdyby w kinie azjatyckim ktoś wybrał się na drugi film, nie kupując drugiego biletu, w ten sposób nie dałby innym szansy go zobaczyć.

Korzyść, wypływająca z tego, że nie pozwoli się ludziom obejrzeć więcej niż jednego filmu na jeden bilet, jest więc większa w zatłoczonych kinach azjatyckich niż w częściowo pustych kinach brytyjskich. A ponieważ zatrudnienie kontrolerów biletów do każdej sali w kinie jest kosztowne, menadżerowie kin azjatyckich mają głębsze pobudki, by dopiąć swego.

Możliwe też, że menadżerowie kin brytyjskich, nie wprowadzając reguły „jeden bilet – jeden film", zwiększają swoje dochody ze sprzedaży biletów. Pomimo faktu, że nie ma osobnej kontroli biletów w każdej sali projekcyjnej w kinach brytyjskich, większość widzów i tak ogląda tylko jeden film. Powstaje natomiast pytanie, czy ci, którzy przychodzą obejrzeć kilka filmów na jeden bilet, w ogóle kupiliby go, gdyby nie taka właśnie możliwość. Jeśli nie, to niewprowadzanie zasady „jeden bilet – jeden film" z pewnością podnosi dochody kin.

Innymi słowy, brak ograniczeń może być jeszcze jedną formą dyskryminacji cenowej. Ludzie, którzy skłonni są złamać

niewprowadzoną w życie zasadę „jeden bilet – jeden film", są przeważnie wyczuleni na cenę. Niewprowadzenie ograniczenia może więc funkcjonować jako prosta „przeszkoda", która pozwala menadżerom kin przyznać tym klientom zniżkę, nie obniżając cen dla wszystkich.

W każdym razie dochód z dodatkowych kupionych biletów najprawdopodobniej wyrównuje straty wynikające z ewentualnych niesprzedanych biletów na dodatkowe seanse, za które odpowiedzialni są ci, którzy przychodzą od razu na kilka filmów.

> Dlaczego Amerykanom tak źle się wiedzie w międzynarodowych rozgrywkach piłki nożnej? I dlaczego znacznie lepiej wiedzie się w nich Amerykankom?
>
> (DAVE DECKER)

Przez ostatnie sto lat Stany Zjednoczone plasowały się w ścisłej czołówce, jeśli chodzi o całkowitą liczbę złotych medali zdobytych na igrzyskach olimpijskich, zarówno w klasie mężczyzn, jak i kobiet. W ostatnich latach zdumiewającym powodzeniem na światowych rozgrywkach w piłce nożnej cieszą się Amerykanki. Natomiast krajowe drużyny futbolowe mężczyzn odnoszą zdecydowanie mniej sukcesów. Skąd ta różnica?

Do lat 60. w amerykańskich szkołach rzadko grało się w piłkę nożną, a jeszcze rzadziej grało się w nią na profesjonalnym poziomie. Mimo iż gra ta jest już w Stanach bardziej powszechna, wciąż jest, można rzec, niedoceniana. Rugby, baseball, koszykówka i hokej na lodzie, które od dawna już zapewniały swoim championom siedmiocyfrowe honoraria, cieszą się największą popularnością wśród utalentowanych młodych sportowców. Dlatego też drużynom piłki nożnej pozostaje niewiele wolnych młodych talentów.

Piłka nożna jest jednak głównym sportem mężczyzn w pozostałych częściach świata. W większości krajów każdy utalentowany młody chłopak marzy, by zostać gwiazdą piłki nożnej. Amerykańskie drużyny futbolowe podczas rozgrywek międzynarodowych stoją niejako na przegranej pozycji, rywalizując z najlepszymi piłkarzami z innych krajów.

Amerykanki natomiast znajdują się w bardziej sprzyjającej sytuacji, gdyż w wielu innych krajach udział kobiet w piłce nożnej jest ograniczony. W Stanach Zjednoczonych prawo wymaga jednak równości w wydatkach, ponoszonych na szkolny program sportowy dziewczynek i chłopców. A skoro w USA nie ma wysoko płatnych zawodowych lig dla kobiet, nikt nie stara się zwabić najbardziej utalentowanych sportsmenek do innych popularnych dziedzin sportu.

Chociaż wiele interesujących różnic pomiędzy krajami wynika z cen i dochodów, niektóre łatwiej jest przypisać różnicom w decyzjach polityczno-ekonomicznych.

Dlaczego bezrobocie jest o wiele wyższe w Niemczech niż w Stanach Zjednoczonych?

(MARTIN MEHALCHIN)

Choć stopa bezrobocia w większości krajów zmienia się z miesiąca na miesiąc, są też utrzymujące się różnice pomiędzy krajami. Stopa bezrobocia w USA jest stale niższa niż w większości krajów europejskich. We wrześniu 2006 roku wynosiła ona 4,6%, podczas gdy w Niemczech aż 8,7%. Dlaczego stopa bezrobocia w Niemczech jest o tyle wyższa?

Przyjrzyjmy się różnicom w indywidualnych kosztach i korzyściach pozostawania bezrobotnym w obu krajach. W porównaniu z obywatelami większości innych krajów rozwiniętych w kwestiach zaspokojenia podstawowych potrzeb ekonomicznych Amerykanie są

bardziej zależni od zatrudnienia. Ubezpieczenie zdrowotne w Stanach zapewniają głównie pracodawcy, podczas gdy w Niemczech zapewnia je rząd. I chociaż USA ma system ubezpieczenia bezrobotnych, pomagający wesprzeć pracowników, którzy stracą pracę, rekompensaty są niższe i zasiłek kończy się wcześniej niż w Niemczech. W Niemczech zasiłki z opieki społecznej dla ludzi o niskich dochodach są też bardziej szczodre i mniej restrykcyjne niż w Stanach Zjednoczonych.

Większość Niemców, tak jak i większość Amerykanów, ma stałą pracę i najwyraźniej czerpie z niej satysfakcję. Jednak warunki życia tych, którzy nie mają pracy, w obu krajach radykalnie się różnią. Amerykanie bez pracy z trudem wiążą koniec z końcem. W przeciwieństwie do nich bezrobotni w Niemczech mogą zakwalifikować się do wsparcia ze strony rządu, które w zupełności zaspokoi ich podstawowe potrzeby.

Krótko mówiąc, koszt alternatywny niepodejmowania pracy jest niższy w Niemczech niż w Stanach Zjednoczonych, i różnica ta pomaga wyjaśnić, dlaczego bezrobotni Niemcy mogą pozwolić sobie na większą cierpliwość i są bardziej wybredni przy poszukiwaniach właściwej posady.

Dlaczego konsumenci w USA płacą za cukier ponad dwukrotnie więcej niż reszta świata?

(THOMAS PUGEL)

W 2005 roku Amerykanie płacili średnio 22 centy za 0,5 kg cukru, podczas gdy średnia cena na rynku światowym wynosiła tylko 10 centów. Co wyjaśnia tak dużą przepaść cenową?

Mówiąc krótko, USA narzuca taryfę celną, liczącą ponad 100% kwoty wartości produktu na importowany cukier. Powstaje jednak pytanie, dlaczego kongresmeni Stanów Zjednoczonych wprowadzają w życie politykę, która każdego roku kosztuje obywateli około 2 mld dolarów? By w ogóle móc sensownie odpowiedzieć na to pytanie, musimy zauważyć, że motywy wyborców różnią się od motywów, którymi kierują się krajowi wytwórcy cukru.

Ponieważ typowa rodzina wydaje jedynie ułamek procenta swojego dochodu na cukier, niewielu wyborców zadałoby sobie trud poskarżenia się wybranym przez siebie radnym na wysokie ceny cukru. Większość wyborców pewnie nawet nie zdaje sobie sprawy z istnienia jakiegokolwiek cła na importowany cukier.

Pobudki, którymi kierują się producenci cukru, są jednak całkiem inne. Oceniono, że cło na cukier podniosło dochody pewnego dużego przedsiębiorcy na Florydzie o około 65 mln dolarów. Gdy gra toczy się o wielkie pieniądze, biznesmeni nie tylko piszą listy, ale nawet wynajmują utalentowanych lobbystów. Co ważniejsze, wspierają oni na wielką skalę tych prawodawców, którzy popierają cło na cukier.

Producenci zyskują mniej niż połowę kosztów narzuconych na amerykańskich zjadaczy cukru, jednak poparcie polityczne dla zniesienia cła praktycznie nie istnieje, gdyż korzyści z niego płynące są, można rzec, skupione, jego koszty zaś w wysokim stopniu rozproszone.

Dlaczego silniki samochodowe są o wiele mniejsze w Europie niż w Stanach Zjednoczonych?

BMW sprzedaje swój sedan 5 serii na całym świecie. W Europie wielu kierowców wybiera silnik 1,6 l o czterech cylindrach, w USA natomiast najmniejszą możliwą opcją jest trzylitrowy silnik sześciocylindrowy. Powszechnie samochody sprzedawane w Europie mają o wiele mniejsze silniki i mniej cylindrów niż samochody sprzedawane w Stanach. Dlaczego Europejczycy kupują samochody z mniejszymi silnikami?

Ktoś mógłby pomyśleć, że zatłoczone europejskie drogi sprawiają, że samochody o dużej wydajności nie są tam tak użyteczne jak w Stanach Zjednoczonych. A jednak na wielu europejskich autostradach nie ma ograniczenia prędkości, dlatego częstym widokiem są kierowcy porsche i ferrari, pędzący z prędkością 200 km na godzinę.

Ci kierowcy to oczywiście ludzie, dla których pieniądze nie grają większej roli. Przeciętny Europejczyk jednak częściej będzie unikał samochodów z dużymi silnikami niż przeciętny Amerykanin, bowiem

na paliwo w Europie nakładane są ogromne podatki. W ostatnich latach średnia cena litra paliwa, włączając w to wszystkie podatki, była prawie dwa razy wyższa w Europie niż w Stanach. Inny czynnik to fakt, że w niektórych krajach Europy wysokość opłat za samochód obliczana jest częściowo na podstawie wielkości silnika.

Europejczycy wybierają mniejsze silniki – nie żeby nie lubili szybkich samochodów, lecz dlatego że posiadanie dużych silników zbyt dużo by ich kosztowało.

Dlaczego luksusowe nowe samochody stanowią większą część wszystkich sprzedawanych samochodów w Singapurze niż w USA?

(JACQUELINE CHIEN)

Średni dochód w Singapurze jest o mniej więcej jedną trzecią niższy niż w Stanach Zjednoczonych, średnia dochodów w obu tych krajach jest zaś uderzająco podobna. Jednak wytwórcy luksusowych samochodów, jak BMW czy Mercedes, cieszą się znacznie większym udziałem w rynku singapurskim. Czemu Singapurczycy chętniej kupują luksusowe samochody?

Z powodu dużej gęstości zaludnienia rząd Singapuru podjął gwałtowne kroki w celu ograniczenia zanieczyszczenia i zatłoczenia dróg. Na przykład stworzył świetnie działający system transportu publicznego, nakładając jednocześnie na kierowców samochodów opłaty licencyjne. Dla naszego przykładu ważne są trzy cechy opłaty licencyjnej. Po pierwsze, jest ona bardzo wysoka, znacznie wyższa od opłaty podatkowej za najdroższy nawet samochód luksusowy. Po drugie, duża część tej opłaty nie zależy od ceny zakupionego samochodu. Taka sama jest opłata za BMW 745i jak za Hondę Civic, chociaż BMW kosztuje pięć razy tyle, co Honda Civic. Po trzecie zaś, opłata jest znacznie wyższa w wypadku starszych samochodów niż

w wypadku pojazdów nowszych, dlatego że technologia kontroli zanieczyszczeń od lat ulega stałym ulepszeniom. Wprowadzając wyższą licencję dla starszych, mniej ekologicznych samochodów, rząd stwarza pobudki do kupowania aut nowszych i bardziej ekologicznych.

Opłaty licencyjne sprawiają, że procentowy udział posiadaczy samochodów w społeczeństwie jest znacznie niższy niż w Stanach Zjednoczonych. Singapurczycy o niskich i średnich dochodach zwykle przemieszczają się tylko transportem publicznym – samochody posiadają tylko ludzie względnie zamożni. Inną konsekwencją tego stanu rzeczy jest fakt, że podczas gdy stosunek ceny pojazdu luksusowego do zwykłego samochodu w Stanach wynosi nierzadko pięć do jednego, w Singapurze jest to zwykle proporcja trzy do jednego.

Fakt, że opłaty za zezwolenia na samochód są wysokie w wypadku samochodów używanych, wyjaśnia, dlaczego tak wiele samochodów na drogach w Singapurze to samochody nowe. Wysokie opłaty sprawiają, że posiadanie samochodu jest przywilejem ludzi zamożnych, a ponieważ w Singapurze cena (włącznie z opłatami licencyjnymi) samochodu luksusowego jest relatywnie niska w stosunku do ceny zwykłego samochodu, udział pojazdów luksusowych w całkowitej liczbie samochodów w Singapurze jest tak wysoki.

> Dlaczego w Rzymie pieszym daje się mandat za przechodzenie w miejscu niedozwolonym, a za to samo wykroczenie nie karze się w Nowym Jorku?
>
> (JOSE WEISS)

Ktokolwiek odwiedził kiedyś Manhattan, może zaświadczyć, że piesi w Nowym Jorku niewiele zważają na światła na skrzyżowaniach. Gdy pojawi się choćby najmniejsza możliwość przejścia, z całą pewnością przejdą, nawet na czerwonym świetle. I w dodatku robią to na oczach policjantów, w przekonaniu, że choć przechodzenie przez ulicę

w sposób niedozwolony jest oficjalnie zakazane, to takich „przestępców drogowych” prawie nigdy się nie zatrzymuje. W Rzymie natomiast policja bezustannie karze grzywną tych, którzy przekraczają ulicę w miejscu niedozwolonym, dzięki czemu wykroczenie to jest dosyć rzadkie. Skąd taka różnica?

Gdyby nasze zadanie polegało na wyjaśnieniu, dlaczego ludzi za coś takiego karze się w Berlinie, można by odpowiedzieć, że Niemcy słyną z przestrzegania zasad wszelkiego rodzaju. Nie można tego jednak przecież powiedzieć o Włochach.

Jest jednak pewna rzucająca się w oczy różnica pomiędzy warunkami jazdy w Nowym Jorku i w Rzymie, która może wyjaśnić różnicę w traktowaniu zasad poruszania się pieszych.

W Nowym Jorku prawie cały ruch uliczny składa się z samochodów i furgonetek. Jeśli nieostrożny przechodzień wyjdzie przed jadący samochód, prawdopodobnie dozna poważnych obrażeń, najpewniej nie spowoduje to natomiast żadnych fizycznych obrażeń kierowcy.

W Rzymie natomiast duża część pojazdów to rowery i motocykle. Przechodzień w Rzymie nieco mniej ryzykuje swoje zdrowie, stanowi natomiast większe zagrożenie dla życia i zdrowia innych.

W końcu jednak różnica w podejściu do tego typu wykroczeń zdaje się pośrednią konsekwencją różnic podatkowych. Wysokie podatki na paliwo i samochody we Włoszech tłumaczą, czemu rowery i motocykle bardziej powszechne są w Rzymie niż w Nowym Jorku, a przez to również wyjaśniają, dlaczego zasady dotyczące ruchu pieszych są w tym mieście traktowane bardziej poważnie.

Kolejny przykład zwraca uwagę na różnice w tym, jak sprzedaje się w różnych krajach z pozoru podobne produkty.

Dlaczego format zapisu DVD stosowany w Stanach Zjednoczonych różni się od formatu

stosowanego w Europie, podczas gdy format CD jest taki sam we wszystkich krajach?

(VALERIE BOUCHEREAU)

Gdy francuski turysta odwiedzający krewnych w Nowym Jorku przywiezie im w prezencie kupiony w Paryżu film DVD, szybko przekonają się, że ich amerykański odtwarzacz nie odczytuje płyty. Podobnie jeśli turystka francuska kupi sobie płytę DVD w Nowym Jorku, po powrocie do Francji spotka ją rozczarowanie: jej francuski odtwarzacz nie będzie czytał amerykańskiego dysku. Z płytami CD nigdy nie ma jednak takich problemów. W którymkolwiek miejscu globu zakupimy płytę CD, z łatwością odczytają ją odtwarzacze CD sprzedawane w każdym kraju. Dlaczego sprzedawcy DVD stosują różne formaty, a sprzedawcy CD tego nie robią?

Na właściwy trop naprowadzić nas może spostrzeżenie, że są dwa produkty, które studia filmowe mogą sprzedać na rynku masowym – projekcje filmów w kinie i płyty DVD – podczas gdy firmy muzyczne mają tylko jeden produkt: płyty CD. Wspólną cechą tych trzech produktów jest to, że koszt marginalny obsłużenia dodatkowego klienta jest bardzo niski. Na przykład: w wypadku większości filmów pokazywanych w kinach, przynajmniej na niektórych seansach pozostają puste miejsca. A gdy już wyprodukuje się album z muzyką czy z filmem, koszt wypalenia dodatkowej płyty CD czy DVD to kwestia tylko paru pensów. Fakt, że studia filmowe mają na sprzedaż dwa produkty, daje im powód do tego, by przyjąć szczególną strategię rynkową.

Celem każdego sprzedawcy jest skłonienie kupującego do tego, by zapłacił on możliwie najwyższą cenę za jego produkt. Jak wcześniej zauważono, użytecznym środkiem do tego celu jest zaoferowanie produktu jako okazji, ale tylko wtedy, gdy kupujący gotowi są pokonać jakąś przeszkodę. Jedną ze szczególnie użytecznych przeszkód w branży filmowej jest pobieranie wysokich cen za filmy pokazywane w kinach, niższych zaś cen za filmy na DVD, dostępne parę miesięcy

później. Wycieczka do kina tuż po premierze filmu może zatem kosztować czteroosobową rodzinę 20 funtów, podczas gdy ci, którym chce się zaczekać, mogą wypożyczyć DVD za 2 funty i obejrzeć ten sam film w domu. Gdyby rozpowszechniano DVD w tym samym czasie, kiedy film pojawia się na ekranach, nie można by żądać tak wysokiej ceny za bilet do kina.

Studia filmowe zwykle zostawiają trochę czasu między premierami filmu w różnych krajach, tak by aktorzy mogli przed wyświetleniem filmu na kolejnych rynkach pokazać się w danym państwie i przyciągnąć publiczność. Zatem studio może wypuścić dany film w Stanach Zjednoczonych we wrześniu, w Europie w lutym, a w Azji w czerwcu. Gdyby formaty DVD były takie same na całym świecie i DVD takie wydano by w Stanach w lutym, konsumenci w Europie oraz Japonii mogliby obejrzeć je wcześniej bez potrzeby płacenia za to wyższej ceny. Produkowanie różnych formatów DVD w różnych krajach ma temu zapobiec.

Zdawałoby się, że producenci muzyki powinni kierować się podobnymi pobudkami. W końcu wydawanie płyt z pewnymi przerwami w kolejnych państwach pozwoliłoby muzykom na tournée po różnych krajach w miarę ukazywania się tam ich płyty. Jednak podczas gdy producenci filmów zarabiają zarówno na sprzedaży biletów do kin, jak i płyt DVD, firmy fonograficzne mogą zarobić jedynie na sprzedaży płyt CD. Gdy zespół wyrusza w trasę, pieniądze z koncertów płyną bezpośrednio do muzyków, a nie do firm nagraniowych. Wydawcy płyt nie zyskaliby wiele, próbując powstrzymać swobodny przepływ płyt przez granice krajów.

Niektóre różnice między nacjami nie wynikają z rozbieżności w dochodach, cenach czy polityce ekonomicznej, lecz raczej z pobudek mających swe źródło w różnych obyczajach społecznych.

Dlaczego młode pary w Japonii wydają więcej na wesela niż młode

pary na Zachodzie?

(TSUTOMU ITO)

Średnio licząc, japońskie młode pary wydają ponad dwukrotnie więcej pieniędzy, by uczcić swój ślub, niż młode pary na Zachodzie. Chociaż wydatek na jednego gościa i tak jest wyższy w Japonii niż na Zachodzie, zasadniczym wytłumaczeniem różnicy w kosztach jest fakt, że japońskie pary zwykle zapraszają większą liczbę gości. Dlaczego wesela japońskie urządzane są na tak wielką skalę?

Japońskie pary zwykle świętują swoje gody wraz z całym tabunem kolegów z pracy, pracodawców i innych członków społeczności. Często na wesela zaprasza się miejscowych polityków, niezależnie od tego, czy znają oni młodą parę. Listy zaproszonych często liczą od trzystu do pięciuset gości, nawet w przypadku małżeństw należących do klasy średniej.

Japońskie pary zarzucają tak szeroko sieć po części dlatego, że ich społeczeństwo opiera się w dużym stopniu na nieformalnych systemach powiązań społecznych i biznesowych. Niezmiernie istotną cechą, pozwalającą zachować pozycję w tym systemie, jest silne przywiązanie do harmonii społecznej (*wa*). Niezaproszenie na wesele kogoś, kto się spodziewa, że będzie zaproszony, może wywołać skandal towarzyski na wielką skalę i na zawsze zachwiać pozycją autora gafy. Zatem ogromne listy gości zapraszanych na japońskie wesele postrzegać można jako inwestycję w zachowanie ważnych układów towarzyskich i zawodowych. Takie powiązania istnieją również i w krajach zachodnich, są tam jednak o wiele mniej istotne niż w Japonii.

Wielkie wesela: inwestycja w interesy i sieci kontaktów?
RYS. MICK STEVENS

9
Kto pierwszy, ten lepszy, czyli na styku ekonomii i psychologii

Choć ekonomiści często zakładają, że ludzie są racjonalni i kierują się własnym interesem, nowa dziedzina, którą jest ekonomia behawioralna, rzuca tym założeniom wyzwanie. Na przykład: zostawiamy napiwki w restauracjach, których nigdy już nie odwiedzimy, na nasze decyzje zaś wpływają zupełnie nieistotne informacje.

Pierwsze kroki w ekonomii behawioralnej postawiło dwu psychologów izraelskich – Daniel Kahneman i nieżyjący już Amos Tversky. W jednym ze swoich eksperymentów poprosili pewną liczbę studentów uniwersytetu, aby oszacowali udział procentowy krajów afrykańskich w Organizacji Narodów Zjednoczonych. Większość studentów nie miało zielonego pojęcia, jednak ich zadanie polegało na wymyśleniu jakiejś liczby. Eksperyment ten zawierał pewien zabawny kruczek: zanim jeszcze zadano studentom pytanie, proszono ich o zakręcenie kołem ruletki, które mogło wskazać dowolną liczbę od jednego do stu. Studenci musieli chyba rozumieć, że wynik zakręcenia ruletką nie ma żadnego logicznego związku z odpowiedzią na pytanie. Mimo to studenci, którym wypadło na kole dziesięć albo mniej podawali szacunkową liczbę 25%, podczas gdy ci, którym wypadło sześćdziesiąt pięć lub więcej, twierdzili, że udział ten wynosi 45%.

Wiele prac z dziedziny ekonomii behawioralnej traktuje o tego typu pomyłkach poznawczych. Jak pokazuje kilka pierwszych przykładów w tym rozdziale, podczas podejmowania decyzji ludzie czasami polegają na błędnych informacjach; a niekiedy z prawdziwych danych wyciągają niesłuszne wnioski.

Dlaczego Uniwersytet Cornella ma sławę uczelni o największej liczbie samobójstw studentów, podczas gdy współczynnik samobójstw jest tam znacznie niższy niż średnia krajowa?

(JASON TAGLER)

Współczynnik samobójstw w Cornell wynosi 4,3 na 100 000 studentów, co oznacza mniej niż połowę średniej krajowej, obliczonej dla studentów szkół wyższych. Skąd ta rozbieżność?

Według Kahnemana i Tverskiego ludzie w swej ocenie wydarzeń posługują się heurystyką, czy też mało wyrafinowanym rozumowaniem „zasady kciuka". Na przykład, próbując ocenić częstotliwość danego wydarzenia, często stosują heurystykę dostępności, według której wydarzenie jest częstsze, jeśli jego przykłady łatwiej jest zapamiętać. Na ogół heurystyka dostępności świetnie się sprawdza, gdyż łatwiej jest przypomnieć sobie przykłady wydarzeń, które zachodzą częściej.

Częstotliwość nie jest jednak jedynym czynnikiem, który każe nam pamiętać jakieś wydarzenie. Innym jest to, czy przyciąga ono naszą uwagę – i tu właśnie znajdziemy dobre wytłumaczenie przyczyny, dla której ludzie przeceniają współczynnik samobójstw w Cornell. Na innych uczelniach studenci zwykle zabijają się w mało dramatyczny sposób, na przykład przez przedawkowanie pigułek nasennych. Zaś po dwóch stronach Cornell zieją bezdenne, pokryte lodem przepaście, przez co wiele samobójców w Cornell skacze z mostów łączących brzegi rozpadlin. Ruch drogowy wokół mostów zatrzymuje się na wiele godzin, gdy ekipy powołane, by odnaleźć ciało, schodzą w przepaść.

Gdy zatem ludzie zadają sobie pytanie, czy Cornell ma wysoki współczynnik samobójstw, zwykle odpowiadają twierdząco, ponieważ bardzo łatwo jest przywołać z pamięci przykłady. W przypadku samobójstw z przedawkowania, to jeśli nie znało się ofiary osobiście, na ogół się o niej nie pamięta.

Dlaczego agenci nieruchomości zwykle pokazują klientom dwa prawie identyczne domy, choć jeden z nich jest tańszy i w lepszym stanie?

Nabywcy domu trudno jest zdecydować, który z dwu domów naprawdę pragnie kupić. Jeden z nich to dom wiejski w stylu edwardiańskim w nienagannym stanie, którego proponowana cena wynosi 300 000 funtów, drugi zaś to świeżo odnowiony miejski dom z epoki wiktoriańskiej o proponowanej cenie 280 000 funtów. Klient skłania się ku rezydencji wiktoriańskiej. Wówczas agent namawia go, by obejrzał jeszcze jedną posiadłość edwardiańską. Tym razem w gorszym stanie i w proponowanej cenie 320 000 funtów. W drodze powrotnej klient oznajmia agentowi, że postanawia kupić pierwszą z dwu rezydencji edwardiańskich. Co skłoniło agenta do pokazania mu drugiej z rezydencji?

Przykład ten przypomina anegdotę o człowieku, który pyta kelnerkę w kawiarni, jakie kanapki są w menu. „Kanapka z kurczakiem lub rostbefem", mówi kelnerka, na co klient zamawia kanapkę z rostbefem. „Ach, zapomniałam, mamy też kanapkę z tuńczykiem!", dopowiada dziewczyna, na co klient: „W takim razie poproszę kanapkę z kurczakiem!".

Zmieniając zamówienie, klient pogwałcił fundamentalny aksjomat teorii racjonalnego wyboru, który głosi, że dodanie gorszego elementu do listy nie powinno zmienić wybranej opcji. Pierwotny wybór klienta sugerował jego większe upodobanie do rostbefu, tej preferencji nie powinno zatem zmienić dodanie do menu tuńczyka!

Jak to jednak wykazali Itamar Simonson i Amos Tversky, takie odwrócenia preferencji są w istocie dość powszechne. Ludziom często niełatwo wybrać pomiędzy dwiema rzeczami, które trudno jest porównać. Każda z nich ma jakieś atrakcyjne cechy i ludzie nie chcą wybrać jednej z nich w obawie, że mogą potem żałować, iż nie zdecydowali się na tę drugą. W takich sytuacjach, jak dowodzą

Simonson i Tversky, wprowadzenie pozornie bezsensownej nowej opcji może wywołać pożądany skutek.

Nabywca domu nie mógł wybrać pomiędzy pierwszym domem edwardiańskim na wsi a domem wiktoriańskim w mieście. Nie dręczyły go jednak wątpliwości, gdy porównywał pierwszą edwardiańską rezydencję z drugą, gdyż druga była gorsza zarówno pod względem jakości, jak i ceny. Łatwe zwycięstwo pierwszej rezydencji w tym porównaniu sprawiło, że wiktoriański dom również przestał być atrakcyjny.

Według tradycyjnej teorii racjonalnego wyboru oglądanie drugiej edwardiańskiej siedziby powinno być kompletną stratą czasu. W praktyce jednak taka strategia często się sprawdza.

Dlaczego producent damskiej bielizny Victoria's Secret oferuje klientom wysadzane klejnotami biustonosze za parę milionów, których nikt nigdy nie nosi?

(STEPHANIE WENSTRUP)

W ostatniej dekadzie amerykański producent bielizny Victoria's Secret co roku umieszcza w gwiazdkowym katalogu jeden szczególnie kosztowny prezent. Seria ta rozpoczęła się w 1996 roku, gdy Claudia Schiffer pokazała się w wysadzanym brylantami staniku Miracle Bra, kosztującym milion dolarów. W kolejnym roku Tyra Banks podjechała opancerzonym samochodem do salonu wystawowego jubilera Harry'ego Winstona w Nowym Jorku, mając na sobie super prezent Victoria's Secret 1997, stanik za trzy miliony, ozdobiony szafirami i diamentami. Wersję z 2006 roku, wykonaną w pracowni Hearts On Fire, pokazaną przez Karolinę Kurkovą, wyceniono na 6,5 miliona. Skoro nikt nigdy nie kupił żadnego z tych wysadzanych klejnotami staników, dlaczego Victoria's Secret wciąż umieszcza je w swojej ofercie?

Stanik Victoria's Secret z roku 2006: Diamond Fantasy Bra z pracowni Hearts On Fire: 6,5 mln dolarów.

FOTOGRAFIĘ UDOSTĘPNIŁA PRACOWNIA HEARTS ON FIRE

Firma zapewne nie spodziewała się, że kiedykolwiek te biustonosze sprzeda. Jednak umieszczanie ich w katalogu ma wpływ na sprzedaż innych produktów w ofercie. Wysadzane klejnotami biustonosze ciągle skupiają na sobie uwagę mediów, przez co potencjalni nabywcy bielizny zmuszeni są myśleć o Victoria's Secret. Firma z pewnością świadoma jest tej korzyści, wie również, że najnowszy obsypany brylantami stanik tylko wtedy zwróci na siebie uwagę, gdy będzie jeszcze bardziej wspaniały od swojego poprzednika. Jeśli biustonoszy nikt nie kupi, nie ma to większego znaczenia, gdyż klejnotów łatwo użyć można po raz wtóry.

Być może jednak najważniejsza korzyść płynąca z istnienia oferty wysadzanych klejnotami staników uchodzi uwagi ekonomistów: sama ich obecność w katalogu zmienia zakres odniesienia, który określa kwotę, jaką można wydać na prezent. Zasiewając w głowach klientów myśl, że ktoś wydaje na prezent kilka milionów dolarów, Victoria's Secret sprawia, że idea wydania kilku setek zdaje się mniej absurdalna. Łatwo sobie wyobrazić męża, który ujrzawszy właśnie Fantasy Bra za 6,5 mln dolarów, wręcza sprzedawczyni 298 dolarów za biustonosz na ramiączkach Chantal Thomass „Wesoła Wdówka", myśląc z zadowoleniem, jak rozsądnie planuje swoje wydatki!

Dlaczego niektóre rodzaje lodów sprzedaje się tylko w pojemnikach półlitrowych, podczas gdy inne – tylko w ćwierćlitrowych?

(PATTIE KOONTZ, MONICA DEVINE)

W lokalnych supermarketach na ogół znaleźć można lody różnych wytwórców i o różnych smakach. Jednakże miłośnicy określonych lodów częstokroć nie mogą znaleźć ich w opakowaniu pożądanej wielkości. Na przykład w supermarketach sprzedaje się lody Wall's w wielu różnych smakach – ale tylko w dwulitrowych pudełkach. W sklepach znajdziemy też lody Ben & Jerry w różnych smakach, ale tylko w pojemnikach półlitrowych. Skąd to zróżnicowanie?

Ben & Jerry powszechnie uważa się za lody luksusowe, po części dlatego, że ich producent używa drogich składników i stosuje kosztowne metody przetwarzania, a częściowo ze względu na reputację firmy, mającej wzgląd na dobro środowiska oraz humanitarne relacje z pracownikami. Ponieważ koszty tego producenta są wyższe niż innych, musi on też żądać wyższych cen. Półlitrowy pojemnik lodów Ben & Jerry kosztuje 4,19 funta, co oznacza 16,76 funtów za dwa litry. Dwa litry lodów waniliowych Wall's kosztują natomiast tylko 1,65 funta.

Istnieją dowody, że konsumenci wyczuleni są nie tylko na cenę za litr, ale też na całkowitą cenę produktu. Gdy lody luksusowe po raz pierwszy

pojawiły się na rynku, konsumenci przyzwyczajeni byli do płacenia dość niskiej ceny za lody w dwulitrowym pojemniku. Zdają oni sobie sprawę, że lody Ben & Jerry lepiej smakują i drożej kosztują od większości innych lodów.

Mimo to większość klientów byłaby wstrząśnięta, widząc na pojemniku lodów etykietkę z ceną opiewającą na 15 funtów. Pakując swe specjały tylko do półlitrowych pojemników, Ben & Jerry sprytnie wykluczyli możliwość szoku cenowego. A ci, którzy chcą nabyć większą ilość lodów, zawsze mogą kupić więcej niż jedno pudełko.

Ekonomiczne modele świata zwykle zakładają, że ludzie skupieni są na własnym interesie w wąskim znaczeniu tego słowa. Oczywiście własny interes to ważny motyw postępowania naszego gatunku, lecz ludźmi powodują także inne motywy. Pogoń za własnym interesem nie wyjaśnia na przykład, dlaczego ludzie anonimowo dają datki na organizacje charytatywne czy głosują w wyborach. Ekonomia behawioralna mówi nam, że jeśli chcemy zrozumieć powody, dla których ludzie podejmują takie a nie inne decyzje, musimy przyglądać się ludzkim motywom, zwracając większą uwagą na niuanse.

Wyraźne piętno na transakcjach rynkowych odciskają też często kwestie etyczne, choć nie zawsze w sposób, jakiego moglibyśmy oczekiwać.

> Dlaczego niemożliwe jest znalezienie wolnego pokoju hotelowego w mieście, w którym odbywają się właśnie wielkie krajowe zawody w rugby Super Bowl?
>
> (RICHARD THALER, HARRY CHAN)

Zawody o puchar championów w rugby to co roku główne wydarzenie rozrywkowe Stanów Zjednoczonych. I każdego roku w mieście

gospodarzy nie sposób znaleźć pokoju hotelowego na noc z soboty na niedzielę, kiedy to odbywa się finałowa rozgrywka. Chociaż w niektórych hotelach rzeczywiście pojawiają się wyższe ceny, prawie nigdzie nie żąda się więcej niż 500 dolarów za pokój, a w większości cena jest znacznie niższa. Dlaczego w hotelach nie podniesie się po prostu cen?

Mimo że wygląda to na przypadek rezygnacji z łatwych pieniędzy, możliwe są też inne sposoby wyjaśnienia tego zjawiska.

Jeden z nich to hipoteza, że nadmierny popyt zaskakuje hotelarzy, tak jak to się czasem dzieje z nowym modelem popularnego samochodu, który nieoczekiwanie zostaje wyprzedany na pniu po sugerowanej przez wytwórcę cenie detalicznej. Wyjaśnienie to nie jest prawdopodobne w wypadku wynajmu pokoi hotelowych przed zawodami. Hotelarze mogą mieć przecież stuprocentową pewność co do ogromnego popytu na pokoje. W końcu zdarza się to co roku, zaś miejsce rozgrywek znane jest na długo przed ich rozpoczęciem.

Bardziej sensowne wydaje się wyjaśnienie, że hotelarze nie chcą narazić się klientom, żądając od nich nieuczciwych cen. Dlaczego jednak ludzi prowadzących hotel mają obchodzić tego typu reakcje? Jeśli ludzie uważają, że cena jest dla nich zbyt wysoka, mogą przecież odmówić jej zapłacenia. A zważywszy na spodziewane długie kolejki sfrustrowanych fanów, nie mogących znaleźć hotelu, menadżerowie hotelowi raczej powinni być pewni, że wynajmą wszystkie pokoje, nawet jeśli niektórzy klienci uznają ceny za wygórowane.

Jednak żądanie najwyższej ceny, jaką zniesie rynek, może być strategią nieco ryzykowną. Wielu konsumentów mogłoby mimo niechęci zgodzić się na cenę równowagi, jednak zachować urazę do właściciela hotelu, wywołaną tym, że zmusił ich do zapłacenia zbyt dużych pieniędzy. Reakcje owe nie są bez znaczenia, szczególnie dla właścicieli sieci hoteli, którzy wynajmują pokoje nie tylko w sobotę przed wielkimi zawodami rugby, lecz również przez sto innych nocy w stu innych miastach. Ktoś, kto miałby wrażenie, że Hilton oskubał go w noc przed wielkimi zawodami w rugby, mógłby nie mieć ochoty wybrać Hiltona w swej późniejszej podróży służbowej do San Francisco.

Wytłumaczenie to jest spójne z anomaliami cenowymi w innych dziedzinach. Na przykład szefowie popularnych restauracji wiedzą, że w sobotni wieczór pojawi się więcej gości. Jednak wiedzą oni też, że muszą zapełnić stoliki również w inne wieczory, i jeśli klienci odniosą wrażenie, że w sobotę ktoś ich wykorzystał, zapewne we wtorek pójdą na kolację gdzie indziej.

Dlaczego większość firm zatrudnia ochroniarzy z zewnątrz?

Wiemy już, że firmy najczęściej zatrudniają własnych pracowników do zapewniania usług, które świadczy się regularnie i stale, a do prac potrzebnych tylko od czasu do czasu chętnie przyjmują pracowników z zewnątrz. Prawidłowość ta jednak nie sprawdza się w wypadku usług ochroniarskich, które zdają się należeć do tej pierwszej grupy – a jednak w ostatnich latach firmy wolą zatrudniać ochronę z zewnątrz. Dlaczego ponosić nadmierne koszty wynajmowania obcej firmy, by świadczyła ona usługi ochroniarskie?

Jedno z możliwych wyjaśnień podsuwają badania, które wykazały, że pracownicy wykonujący daną pracę otrzymują wyższe wynagrodzenie, gdy pracują dla bogatszych pracodawców. Prosperująca firma mogłaby wydać się nieuczciwa, gdyby zatrudniała ochroniarzy po najniższych cenach, nie dając im też premii i urlopów. Ci sami ochroniarze jednak mogą być skłonni przyjąć zatrudnienie na takich warunkach od firmy z zewnątrz, której warunki ekonomiczne są dosyć skromne. Tak więc 8 funtów za godzinę mogłoby się wydać uczciwą stawką, gdyby płaciła ją zmagająca się z przeciwnościami losu niezależna firma, gdyby zaś miało tyle płacić własnym ochroniarzom IBM czy Google, uznano by to za skąpstwo.

Dlaczego ludzie są bardziej skłonni zwrócić pieniądze, gdy w kasie ktoś wyda im za dużo reszty, niż oddać

produkt, za który omyłkowo nie wzięto od nich pieniędzy?

(BRADLEY STANCZAK)

Dziewięćdziesiąt procent respondentów pewnej nieoficjalnie przeprowadzonej ankiety powiedziało, że zwróciłoby do sklepu omyłkowo wydane im w kasie 10 funtów. Jednak tylko dziesięć procent respondentów przyznało, że oddałoby wart 10 funtów klosz do lampy, gdyby kasjer zapomniał wziąć za niego pieniądze. Dlaczego w jednym wypadku ludzie są bardziej uczciwi niż w drugim?

Filozofowie podkreślają od wieków, że uczciwe postępowanie dyktowane jest nie tylko strachem przed karą, ale też uczuciami moralnymi, takimi jak sumienie i poczucie winy. Klient mógłby zatrzymać zarówno wydany nadmiar gotówki, jak i klosz bez obawy przed karą. Jednak te dwa czyny wywołują inną mieszankę uczuć moralnych.

Jeśli klient zachowa pieniądze, kasa pod koniec dnia wykaże niedostatek 10 funtów, które kasjer być może będzie musiał wypłacić z własnej kieszeni. Kasjerzy i kasjerki zwykle mają skromną pensję i myśl, że mielibyśmy sprawić, by ktoś, komu patrzyliśmy w oczy, miał poświęcić część swej dziennej zapłaty, u większości wywołuje dość paskudne uczucie.

Jeśli jednak klient nie zgłosi faktu, że nie pobrano od niego zapłaty za wart 10 funtów klosz do lampy, to jedynie roczny przychód sklepu zmniejszy się o tę sumę. Z perspektywy całego dochodu firmy jest to suma znikoma, obciążenie zostanie rozdzielone pomiędzy udziałowców, których klient nigdy w życiu nie zobaczy, a poza tym ma ich za bogaczy. Oczywiście żadna teoria moralna nie uzna tych faktów za pełnoprawne powody, by zachować klosz. Jednak pomagają one zrozumieć, dlaczego uczciwie zachowa się raczej ten klient, któremu wydano za dużo reszty.

W tradycyjnych modelach ekonomicznych pieniądze uznaje się za doskonale wymienialne. Ponieważ można je wydać na jakikolwiek cel,

nagrody pieniężne są wyżej cenione niż inne nagrody tej samej wartości. Jednak ludzie często wolą wynagrodzenie w naturze. Ekonomia behawioralna pomaga nam lepiej zrozumieć takie preferencje, zwracając naszą uwagę na różnorakie czynniki, które powstrzymują ludzi od wydawania swoich pieniędzy, jak im się żywnie podoba.

Dlaczego firma telekomunikacyjna w New Jersey chętniej daje pracownikom samochód BMW niż jego równowartość w gotówce?

Gdy jakieś przedsiębiorstwo nie może zrekrutować i zatrzymać wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników, ekonomiści mają gotowe rozwiązanie: wyższe wynagrodzenie. Jednak niektórzy pracodawcy stosują inną strategię. Na przykład Arcnet, firma telekomunikacyjna w New Jersey, miała nadzieję znacznie obniżyć koszty rekrutacji i szkolenia, oferując „darmowe" BMW każdemu pracownikowi zatrudnionemu co najmniej przez rok. Kilka innych zastosowało tę strategię z wielkim powodzeniem.

Samochody te oczywiście nie są naprawdę za darmo. Wynajem i ubezpieczenie każdego z nich kosztuje około 9000 dolarów. Pracownicy, którzy otrzymują taki samochód, muszą zadeklarować taką sumę w urzędzie podatkowym jako dodatkowy dochód. Mamy tu więc do czynienia z zagadką: gdyby firma, zamiast dawać samochody, dawała pracownikom dodatkowe 9000 dolarów wynagrodzenia rocznie, nikt nie wyszedłby na tym gorzej, a niektórzy nawet wyszliby na tym lepiej.

W końcu każdy pracownik, który chciałby mieć BMW, mógłby za te dodatkowe pieniądze je wynająć. I chociaż BMW to niczego sobie samochód, ci, którym akurat by na nim nie zależało, mogliby zachować owe 9000 dolarów na inne wydatki. Dlaczego więc pracodawcy dają samochody zamiast gotówki?

Mniej więcej takie samo zdziwienie mogłaby wywołać zwykła wymiana prezentów między rodziną a przyjaciółmi. Dlaczego dawać kuzynowi krawat, którego być może nigdy nie założy, skoro można zaufać mu, że tę samą sumę pieniędzy wydałby na coś, czego naprawdę pragnie?

Ktoś by powiedział, że dawanie pieniędzy jest zbyt proste i dlatego jest to mniej efektywny sposób okazywania sympatii niż zadanie sobie trudu, by wybrać się do sklepu po prezent. Jest to niezłe wyjaśnienie w wypadku drobnych upominków, jednak z pewnością stosowanie go do luksusowych samochodów byłoby nieco naciągane.

Bardziej przekonujący wydaje się pomysł Richarda Thalera, który zauważył, że najlepsze prezenty to rzeczy, których sobie odmawiamy. Dlaczego, pyta, mężczyzna jest szczęśliwy, gdy jego żona darowuje mu wart 1000 funtów zestaw kijów golfowych z tytanu, płacąc za nie z ich wspólnego konta? Być może naprawdę bardzo pragnął je mieć, nie mógłby jednak usprawiedliwić tak wielkiego wydatku. Fakt, że ktoś inny dokona tego wyboru za niego, pozwala mu cieszyć się nowymi kijami do golfa bez poczucia winy.

Dobra strona tego sposobu myślenia o prezentach jest taka, że daje pewną wskazówkę obdarowującym. Przeprowadźmy następujący eksperyment myślowy: która rzecz z danej pary byłaby bardziej odpowiednim prezentem dla bliskiego przyjaciela?

- Orzeszki makadamia za 20 funtów (cztery puszki) czy orzeszki ziemne za tę samą sumę (20 worków)?
- Wart 50 funtów bon do restauracji Gordona Ramsaya (lunch dla jednej osoby) czy wart tyle samo bon do McDonalda (lunch dla 10 osób)?
- Dziki ryż za 10 funtów (2 torebki) czy tyle samo warta ilość ryżu Uncle Ben's (10 torebek)?
- Wino Cabernet Sauvignon Penfolds Bin 707 za 45 funtów czy też wino Snake Creek Shiraz za tę samą sumę (10 butelek)?

Większość ludzi uważa pierwszą rzecz z każdej pary za lepszy wybór.

Ta sama logika może tłumaczyć, dlaczego Arcnet i inni pracodawcy rozdają BMW. Bo przecież może byłoby wam głupio powiedzieć waszym skromnie żyjącym rodzicom, że kupiliście sobie samochód wart dwa razy tyle co Toyota Camry. Albo może martwilibyście się, że sąsiedzi pomyślą, że zadzieracie nosa. A może zawsze marzyłeś o BMW, lecz twoja żona nalegała, by zamiast tego kupić nowe wyposażenie kuchni?

Samochód w prezencie od pracodawcy pozwala wyzbyć się wszystkich tych wątpliwości. Z punktu widzenia firmy dodatkową zaletą oferowania luksusowych samochodów pracownikom ze stażem jest też fakt, że wywołuje to mniej protestów niż odwrotna strategia – która również staje się coraz bardziej powszechna – dawania bonów pieniężnych pracownikom nowo zatrudnionym.

Czyżby rynek pracy zmierzał ku barterowi na całego? Chyba nie, gdyż w oczach wielu pracodawców strategia Arcnet nie miałaby sensu. Na przykład właściciele restauracji Burger Kinga, gdy następnym razem zabraknie im personelu, nie będą raczej wywijać kluczykami od używanych Fordów Escortów. Oni oraz inni, zatrudniający niewykwalifikowaną obsługę, będą raczej trzymać się odwiecznej taktyki wyższego wynagrodzenia.

Jednak wynagrodzenie w naturze będzie pewnie rozpowszechniać się wśród tych, którzy zatrudniają wysoko wykwalifikowanych pracowników. To właśnie ci pracodawcy stają wobec ciągłych niedostatków siły roboczej, i to właśnie dla ludzi, których starają się rekrutować i zatrzymać, przeznacza się luksusowe podarunki.

W miarę rozwijania się tego trendu prezenty będą się zapewne zmieniać. Strategia ta polega na sile ekscytacji, którą wywołuje dany prezent, a ta zawsze i wszędzie zależy od kontekstu. Większość czytelników była zdumiona, gdy młody prawnik w powieści Johna Grishama *Firma* dostał nowe BMW jako miły dodatek na przywitanie – taktyka ta przyciąga uwagę nawet dziś. W miarę jak będzie ją przyjmować coraz więcej firm, będzie ona nieuchronnie tracić swą siłę, i pracodawcy będą musieli podnieść stawkę. Czy ktoś może wątpić, że utalentowani konsultanci i bankowcy od inwestycji w końcu będą

pogardliwie wzruszać ramionami na propozycję pracodawcy, który śmiałby zaproponować im cokolwiek gorszego niż Porsche 911?

Tradycyjne modele ekonomiczne zakładają, że ludzie mają jasno określone cele, do których skutecznie dążą. Ostatnie prace z dziedziny ekonomii behawioralnej wykazały jednak, że na nasze wybory duży wpływ ma też psychologiczny pęd do konstruowania i zachowania tożsamości indywidualnej bądź grupowej. Idea ta pomaga wyjaśnić wiele różnych wyborów, których logika mogłaby być trudna do uchwycenia na podstawie tradycyjnych modeli ekonomicznych.

Dlaczego tak mało ludzi nosi buty zapinane na rzepy?

(ADAM GOLDSTEIN)

Opanowanie zawiązywania sznurowadeł stanowiło problem na długo przedtem, jak szwajcarski wynalazca George de Mestral opatentował rzepy Velcro w 1955 roku. Od tamtego czasu rzepy wypierają zamki, haftki, haczyki, sznurówki i inne tradycyjne metody łączenia. Jako metoda zapinania butów Velcro ma wyraźną przewagę nad sznurowadłami. Sznurowadła mogą na przykład rozwiązać się, powodując, że właściciel butów potknie się i przewróci. A zapinanie butów na rzepy jest o wiele szybsze i prostsze niż wiązanie sznurówek. Chociaż jednak niegdyś zdawało się, że rzepy wyprą sznurowadła z rynku, wciąż niewielu dorosłych nosi buty z rzepami. Dlaczego sznurowadła przetrwały?

Od samego początku najbardziej popularnym zastosowaniem rzepów w przemyśle obuwniczym było wszywanie ich do butów dla dzieci, dla ludzi starszych i chorych. Ich popularność w butach dla najmłodszych wyjaśnia fakt, że wiele dzieci jeszcze nie potrafi zawiązywać sznurowadeł. Buty z rzepami dają tym dzieciom – oraz ich rodzicom – miłe poczucie niezależności. Wśród ludzi starszych rozwiązanie to jest popularne z powodów medycznych. Niektórym

starszym ludziom trudno jest się schylać, by zawiązać buty, inni zaś mają trudności z powodu reumatyzmu w palcach.

Wynik jest taki, że rzepy przy butach kojarzą się z brakiem umiejętności i słabością. Mimo że buty zapinane na rzepy pod wieloma względami lepiej służą swym właścicielom niż buty zawiązywane na sznurówki, nie wydaje się, by sznurowadła miały w najbliższej przyszłości zniknąć.

Dlaczego piloci kamikadze nosili hełmy?

(CHANAN GLAMBOSKY)

Po istotnych porażkach militarnych roku 1944 armia japońska rozpoczęła kampanię ataków kamikadze, polegającą na tym, że piloci starali się uderzyć swymi samolotami w amerykańskie okręty wojenne. Samoloty wyładowane były materiałami wybuchowymi, uderzenie takie oznaczało zatem dla pilota pewną – czy prawie pewną – śmierć. Po co więc piloci nosili hełmy?

Hełm kamikadze: symbol tożsamości?
RYS. MICK STEVENS

Jedna z przyczyn jest taka, że czasami pilotowi kamikadze udawało się przeżyć swoją misję. Inna jest taka, że samoloty, nim osiągnęły cel, przeważnie przechodziły ciężkie turbulencje, a w takim wypadku dowódcy japońscy mieli oczywiste powody, by ich piloci byli należycie chronieni. Poza tym, co być może ważniejsze, hełm stał się symbolem wszystkiego, co oznacza bycie pilotem. Kamikadze byli pilotami, a wszyscy piloci noszą hełmy.

Jednak najbardziej przekonującym wytłumaczeniem faktu noszenia hełmów przez pilotów kamikadze jest to, że samobójstwo nie było oficjalną intencją operacji. Ich zamiarem było zniszczenie celu za wszelką cenę. Często oznaczało to dostanie się w strefę tak silnego

ognia, że prawdopodobieństwo przetrwania było bliskie zeru. Innymi razy nie było żadnego sposobu dostarczenia śmiercionośnych materiałów wybuchowych poza wleceniem prosto w cel. Jednak zawsze była jakaś nadzieja, że piloci powrócą bezpiecznie – choć tak naprawdę nikt się tego nie spodziewał.

> Dlaczego rozmiar odzieży damskiej określany jest liczbą (6–20+), zaś rozmiar odzieży męskiej – rzeczywistymi parametrami?
>
> (SALLI SCHWARTZ, SARAH KATT)

Dawno, dawno temu, gdy mężczyzna mieszkający w USA, mierzący 34 cale w pasie i 33 od kroku do kostki, udawał się na zakupy po spodnie, szukał pary, na której napisane było: „W: 34, L: 33". Gdyby identyczny osobnik dziś poszukiwał spodni, postąpiłby zgodnie z tą samą strategią. Natomiast metki z rozmiarem na ubraniach damskich – przeważnie numery parzyste od 6 do 20+ – nie mają żadnego związku z rzeczywistymi rozmiarami kobiety. Rozmiar, który pasowałby na kobietę o danych parametrach w 1960 roku, na ogół będzie za duży na damę tego samego rozmiaru dziś. Dlaczego rozmiary podane na odzieży damskiej dają nam tak mało informacji?

Departament Handlu Stanów Zjednoczonych opublikował w 1958 roku normę handlową dotyczącą rozmiarów ubrań damskich. Jednak sprzedawcy detaliczni prędko odkryli, że mogą zwiększyć sprzedaż przez umieszczanie mniejszych rozmiarów na ubraniach, w ten sposób żerując na niewieściej próżności. Odbieganie od prawdziwego rozmiaru stawało się coraz bardziej powszechne, co w 1983 roku doprowadziło Departament Handlu do porzucenia wyznaczonych norm. Dziś żaden sprzedawca, który próbowałby odżegnać się od „metek próżności", nie przetrwałby na rynku. Jak się okazuje, wiele kobiet woli ubrania o mniejszej numeracji, gdyż dają im one złudzenie bycia bardziej wysmukłą.

W dodatku gdy rozmiary na ubraniach stawały się coraz mniejsze, kobiety stawały się coraz większe! Średnia waga kobiety brytyjskiej jest dziś mniej więcej o 3 kg większa niż w 1960 roku. Spadek zatem rozmiarów ubrań damskich jest proporcjonalny do wzrostu rozmiarów samych dam… Jeśli którakolwiek pani kupowała kiedyś suknię w sklepie z autentycznymi ubraniami z lat 60., może zaświadczyć, że rozmiar 12 z 1960 roku jest mniejszy niż rozmiar 12 w 2009 roku. Lecz dzisiejszy rozmiar 12 świetnie pasuje na średniego wzrostu damę współczesną, tak samo jak rozmiar 12 pasował na średniego wzrostu panią w latach 60.

Również mężczyźni stają się z biegiem czasu coraz więksi. Dlaczego zatem wytwórcy odzieży męskiej nie zaangażowali się w naszywanie „metek próżności"? W sytuacji rosnącej liczby mężczyzn, pozwalających sobie na transplantację włosów i operacje plastyczne, odpowiedzią nie może być brak męskiej próżności. Schemat miary obiektywnej, używany do określania rozmiaru odzieży męskiej, może być po prostu mniej podatny na manipulację ze strony producentów.

> Dlaczego w większości domów towarowych umieszcza się modę męską na niższych piętrach, a modę damską – na wyższych?
>
> (RIMA SAWAYA)

U Harrods'a i Selfridge'a większość odzieży męskiej znajduje się na parterze, podczas gdy większość ubrań damskich znajduje się na górnych piętrach. Z niewielkimi wyjątkami ta sama prawidłowość powtarza się w domach towarowych na całym świecie. Dlaczego w wielu sklepach łatwiej jest dostać się do ubrań męskich?

Chociaż większość mężczyzn i kobiet chce jawić się jako osoby dobrze ubrane, kobiety zdają się przywiązywać większą wagę do swego wyglądu. W każdym razie fakt, iż kobiety wydają dwa razy tyle na ubrania co mężczyźni, skłania do wniosku, że kobiety traktują zakupy ubraniowe poważniej od mężczyzn. W związku z tym niewiele jest

kobiet, które konieczność skorzystania z windy może powstrzymać przed dotarciem do działu odzieżowego.

Mężczyzn natomiast może zniechęcić najmniejsza przeszkoda. Większość z nich ma wrażenie, że tak naprawdę nie potrzebują nowego garnituru i gdyby zakupy miały być choć odrobinę mniej wygodne, wielu odłożyłoby je na później.

Dodatkową zaletą tego, że ubrania męskie znajdują się na parterze, jest fakt, że kobiety często kupują ubrania dla swoich mężów. Przechodząc przez dział odzieży męskiej, kobieta może przecież zawsze wrzucić do koszyka dodatkową parę skarpet czy kilka koszul. Mężczyźni rzadko kupują ubrania swym żonom, tak więc sklepy niewiele by zyskały, rozmieszczając działy w odwrotnym porządku.

Przykłady z rozdziału 6 ilustrowały, jak prawa i zasady rozwiązują konflikty między jednostką a grupą. Jeszcze inna strategia polega na przyjęciu norm społecznych, które starają się zrównoważyć motywacje jednostki i grupy.

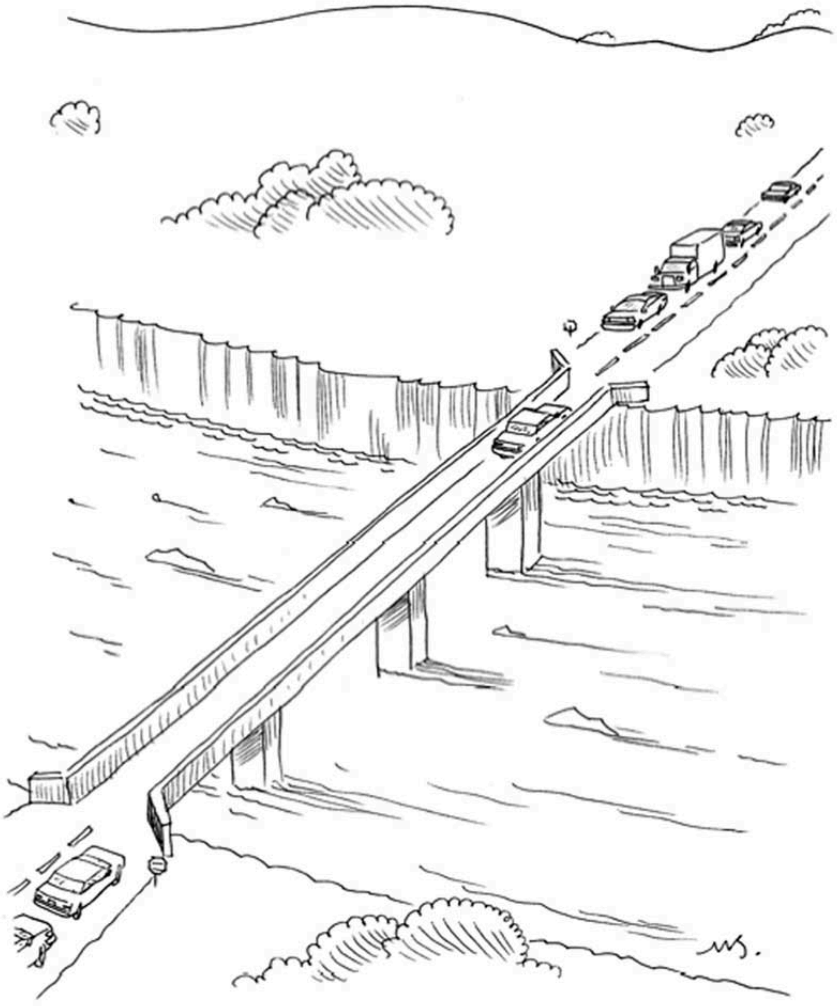
Normy takie promują efektywność i harmonię społeczną. Jak to jednak ilustruje ostatni przykład w tym rozdziale, zasada „kto pierwszy, ten lepszy" czasem ma niepożądane konsekwencje.

Dlaczego na mostach o jednym pasie ruchu kurtuazja przynosi czasem odwrotne rezultaty?

(MARIO CAPORICCI, SCOTT MAGRATH)

W Itace w stanie Nowy Jork jest kilka mostów o jednym pasie ruchu. Przez lata rozwinęła się tam norma społeczna „kto pierwszy, ten lepszy", która rządzi kolejnością przejeżdżania przez most. W myśl tej normy żaden samochód nie może wjechać na most, jeśli inny samochód już czeka po drugiej stronie. Najwyraźniej zasada ta ma na celu niedopuszczenie do powstania stałego strumienia ruchu z jednej strony, który przez długi czas mógłby uniemożliwić dostanie się na

most pojazdom z naprzeciwka. Jak zauważono, często, może nawet w większości wypadków, normy społeczne, zmuszające do wyrzeczenia się działania na własną rękę, dają dobre wyniki. Tutaj jednak starania kierowców, by okazać kurtuazję, często wywołują odwrotne skutki. Dlaczego kierowcy stosują się do takiej normy?



Kto pierwszy, ten lepszy – prawda, ale nie zawsze!
RYS. MICK STEVENS

Po pierwsze, wyobraźmy sobie, jak wyglądałby ruch na moście, gdyby nie obowiązywała żadna zasada. Wyobraźmy sobie, że pierwszy kierowca przybywa z północy, stwierdza, że most jest pusty i zaczyna przeprawę. Ułamek sekundy później pojawia się drugi kierowca nadjeżdżający z południa. Widząc samochód przybywający z przeciwnej strony, postanawia poczekać, aż pierwszy kierowca zjedzie z mostu.

W końcu głupio byłoby od razu wjechać na most, wówczas bowiem jeden z kierowców musiałby się wycofać, zanim którykolwiek przejechałby na drugą stronę.

Wyobraźmy sobie jednak, że w dziesiątej sekundzie półminutowej podróży przez most pierwszego kierowcy, z północy pojawiłby się trzeci kierowca i wjechałby na most. Tutaj znów najlepszą taktyką drugiego kierowcy jest czekać dalej. Gdyby z północy, w odstępach mniejszych niż 30 sekund, nadjeżdżały kolejne samochody, każdy z nich mógłby wjechać na most za poprzednikiem, przeciągając czas oczekiwania drugiego kierowcy. W okresach nasilenia ruchu kierowcy przybywający z południa musieliby czekać godzinami, zanim dane by im było wjechać na most.

Norma społeczna przyjęta w Itace próbuje wyeliminować tę możliwość, wzywając kierowców do pokonywania mostu w kolejności, w której przybywają oni z któregokolwiek kierunku. W opisanej powyżej sytuacji norma przestrzega trzeciego kierowcę przed wjechaniem na most, zanim drugi kierowca skończy przejazd. Wymaga to pewnego wyrzeczenia, gdyż gdyby trzeci kierowca zaczął przejeżdżać przez most tuż za pierwszym, drugi nie mógłby nic na to poradzić. Musiałby czekać, aż trzeci kierowca (i inni depczący mu po piętach przybysze z północy) przejedzie przez most.

Jak sprawdza się ta norma? W okresie wzmożonego ruchu w obu kierunkach czas oczekiwania jest w istocie dłuższy, niż gdyby zasada ta nie obowiązywała.

Wyobraźmy sobie, że z obu kierunków nadjeżdżają konwoje liczące po dziesięć samochodów i każdy z kolejnych pojazdów znajduje się dziesięć sekund za poprzednikiem, zaś pierwszy kierowca w konwoju jadącym na północ dociera do mostu o ułamek sekundy przed przewodnikiem konwoju jadącego na południe. Gdyby nikt nie działał w myśl zasady „kto pierwszy, ten lepszy", wszystkie samochody jadące na północ przejechałyby przez most, po czym przejechałoby dziesięć samochodów jadących na południe. Samochody jadące na północ w ogóle nie musiałyby czekać, zaś – czytelnik z kartką, ołówkiem i odrobiną cierpliwości może to zweryfikować – połączony czas

oczekiwania samochodów jadących na południe wyniósłby 12 minut i 30 sekund.

Gdyby natomiast wszyscy posłuszni byli zasadzie „kto pierwszy, ten lepszy", po pierwszym samochodzie z południa przejechałby samochód z północy, potem drugi z południa, za nim drugi z północy i tak dalej. Jeżeli macie cierpliwość, by zsumować odpowiednie czasy oczekiwania, przekonacie się, że całkowity czas oczekiwania wyniósłby 80 minut – 37,5 minut dla samochodów jadących na północ i 42,5 minut dla samochodów jadących na południe – ponad sześciokrotnie więcej, niż gdyby nie było żadnej normy.

Zasada „kto pierwszy, ten lepszy" nie tylko ogromnie wydłuża całkowity czas oczekiwania, ale również powoduje nierówne jego rozłożenie. Jednak problemy te nasilają się tylko w okresach bardzo intensywnego ruchu, które w Itace są względnie rzadkie.

Pomimo swych minusów zasada „kto pierwszy, ten lepszy" okazała się trwała. Po każdej przeprawie powszechne jest salutowanie kierowcy na czele kolejki po przeciwnej stronie w uznaniu dla faktu, że mógł on przemknąć przez most tuż za poprzedzającym go samochodem, a jednak tego nie zrobił.

10
Miłość i pieniądze, czyli nieoficjalny rynek związków

Chociaż związkami między ludźmi rządzi przede wszystkim uczucie, w żadnym razie nie są one wolne od wpływów ekonomii. Rozważmy na przykład związek między bogactwem a urokiem osobistym. Każdy chciałby mieć dom w bezpiecznym miejscu z dobrymi szkołami, lecz ci, którzy zarabiają mało, nie mogą mieć żadnej pewności, że ów dom zdobędą. Ekonomiści nie są więc zaskoczeni, że kobiety wymieniają „zdolność zarobkową" czy też „moc zarabiania pieniędzy" jako jedną z najważniejszych cech, które uważają za atrakcyjne u mężczyzn.

W powieści Francisa Scotta Fitzgeralda *Wielki Gatsby* James Gatz rozumie, że jego skromna pozycja w dużej mierze dyskwalifikuje go jako zalotnika konkurującego o względy upragnionej Daisy. Zmienia więc nazwisko na Jay Gatsby i pracuje z niezwykłą determinacją, by osiągnąć sukces materialny na największą możliwą skalę.

W wyjaśnieniu pewnego szczegółu zmagań Gatsby'ego pomóc nam może teoria wyrównywania różnic płacowych Adama Smitha (patrz rozdział 3). W myśl tej teorii im bardziej nieprzyjemna i ryzykowna jest dana praca, tym więcej się za nią płaci. Niekiedy ludzie wysoko wykwalifikowani, którzy zgadzają się wykonać jakąś pracę o wątpliwej wartości moralnej, są bardzo dobrze opłacani. Gatsby zdawał sobie sprawę, że aby w ogóle mieć szanse osiągnięcia celu, nie może być zbyt wybredny.

Fitzgerald nie zdradza szczegółów tego, w jaki sposób Gatsby zgromadził swą fortunę. Nie pozostawia jednak wątpliwości co do tego, że praca Gatsby'ego jest nie tylko moralnie podejrzana, ale zdecydowanie wykracza poza granice prawa. Gatsby z pewnością zdawał sobie sprawę, że gdyby go ujęto i ukarano, jego marzenie nigdy

by się nie spełniło. Wie jednak, że mniej ryzykowna ścieżka oznaczałaby pewne fiasko.

Przykłady w tym rozdziale opierają się na spostrzeżeniach ekonomistów, którzy wiedzą, że nieoficjalny „rynek związków" podlega tym samym regułom podaży i popytu, które rządzą innymi rynkami. Ekonomiści nie twierdzą, że miłość nie odgrywa żadnej roli w wyborze małżonka. Nawet sam Fitzgerald, który żywił pogląd, że względy materialne ważne są w poszukiwaniu partnera, podobno radził przyjaciołom, by nie żenili się dla pieniędzy. „Idź tam, gdzie są pieniądze – radził. – A potem żeń się z miłości".

Choć każdy z sześciu miliardów ludzi na Ziemi różni się od wszystkich innych na nieskończenie wiele sposobów, są pewne wspólne cechy, które ludzie cenią u potencjalnych małżonków. W różnych kulturach są one różne, lecz istnieje duża liczba zbieżności. Wielu ludzi na przykład woli partnerów, którzy są uprzejmi, uczciwi, lojalni, zdrowi, inteligentni i atrakcyjni fizycznie. Kobiety zwykle przyznają się, że pociągają ich mężczyźni odnoszący sukcesy zawodowe. Chociaż niegdyś mężczyźni, zapytani o to, co ich pociąga w kobiecie, nigdy nie wymieniali zdolności do zarabiania pieniędzy, w ostatnich badaniach już przyznają się do tego kryterium.

Siła nabywcza, którą każda osoba wnosi na nieoficjalny rynek małżeński, to zespół cech osobowych, jakimi ta osoba jest obdarzona. Każdej z nich można by więc wyznaczyć numer od 1 do 10, przy czym wyższy numer reprezentowałby bardziej pożądaną kombinację cech osobowych. Zakłada się wówczas, że każdy poszukiwacz czy poszukiwaczka postępuje w myśl zasady „poślub najlepszą osobę z tych, które chcą poślubić ciebie" i w rezultacie można zaobserwować wzór łączenia się w pary, gdzie dziesiątki łączą się z innymi dziesiątkami, dziewiątki z dziewiątkami i tak dalej.

Rzecz jasna, ten pozbawiony sentymentów opis łączenia się ludzi w pary jest grubymi nićmi szyty. Jednak pozwala rzucić światło na niektóre zachowania, które zdarza nam się obserwować podczas zalotów.

Dlaczego zwiększył się średni wiek zawierania małżeństw?

(JUSTIN GRIMM)

W Wielkiej Brytanii średni wiek osób zawierających pierwsze małżeństwo w 1960 roku wynosił 26 lat u mężczyzn i 23 lata u kobiet. W 2005 roku liczby te wynosiły już 31 i 29 lat. Podobnie zwiększył się wiek nowożeńców w innych krajach. Średni wiek zawierania pierwszego małżeństwa w Australii w 2001 roku wynosił 28,7 u mężczyzn i 26,9 u kobiet, podczas gdy w 1970 roku liczby te wynosiły 23,4 u mężczyzn i 21,1 u kobiet. Dlaczego ludzie czekają dziś dłużej z zawarciem małżeństwa?

Po części dlatego, że skoro wyższe dochody spowodowały zwiększenie się dostępu do wyższego wykształcenia, aby wykonywać dany zawód, człowiek potrzebuje lepszej i bardziej długotrwałej edukacji. Podczas gdy pół wieku temu osoba z maturą mogła się spodziewać, że dostanie pracę w banku, dziś większość banków sadza w okienkach magistrów. W miarę wzrostu konkurencyjności na rynku pracy coraz większy wpływ na karierę zawodową mają wyniki egzaminów i inne wyznaczniki powodzenia w szkole.

Z obu tych powodów koszt alternatywny zamążpójścia czy ożenku w młodym wieku wzrasta. Na przykład wczesne małżeństwo utrudnia zdobycie stopnia naukowego, szczególnie młodym rodzicom. Poza tym zakładając, że ludzie chcą poślubić kogoś, komu dobrze się wiedzie, informacje wymagane, by ocenić owo powodzenie, nie są dostępne tak samo wcześnie jak kiedyś.

Tradycyjnie jedną z wyraźnych korzyści wyjścia młodo za mąż (czy wczesnego ożenku) było poślubienie atrakcyjnego partnera, zanim wszystkie atrakcyjne osoby będą zajęte. Możliwe jednak, że dziś mniej jest powodów, by obawiać się pozostania na lodzie. Przy wyższych dochodach, edukacji i możliwościach przemieszczania się nastały czasy nieograniczonego dostępu do rosnącej puli potencjalnych małżonków. Tak więc koszt alternatywny przegapienia atrakcyjnego partnera, gdy jest się osobą młodą, nie jest dziś tak wysoki jak niegdyś.

Inną uznawaną korzyścią zawarcia małżeństwa w młodszym wieku było to, że miało się dzieci, gdy było się jeszcze na tyle zdrowym i silnym, by móc sprostać zadaniu ich wychowywania. Jednak dzięki rozwojowi medycyny i wzroście średniej życia ludzi ta zaleta również nieco się zdezaktualizowała.

Krótko mówiąc, koszt wczesnej żeniaczki czy zamążpójścia rośnie, podczas gdy korzyści maleją. To może wyjaśnić, dlaczego średnia wieku zawarcia pierwszego małżeństwa rośnie.

Dlaczego łatwiej jest znaleźć partnera, gdy już się go ma?

(HETAL PETAL)

Pewien młody człowiek blisko zaprzyjaźnił się z atrakcyjną młodą kobietą. Ich związek był całkowicie platoniczny. Pewnego wieczoru młoda dama zaprosiła swego przyjaciela do baru, mówiąc: „Dziś wieczór pomogę ci kogoś znaleźć". Para przyjaciół poszła do baru, gdzie kobieta okazywała mu zdumiewające względy. Gdy siedzieli przy stoliku, na oczach wszystkich innych klientów głaskała go po ramieniu, miłośnie patrzyła mu w oczy i często szeptała, pochylając się do jego ucha. Potem oznajmiła, że wychodzi, prosząc, by następnego dnia poszli razem na kawę. Gdy wyszła z baru, kilka innych atrakcyjnych młodych kobiet nawiązało kontakt z młodym człowiekiem. To go kompletnie zaskoczyło. Dlaczego te kobiety nagle zaczęły mu okazywać tyle zainteresowania?

Następnego dnia przy kawie przyjaciółka młodzieńca wysłuchała jego opowieści bez cienia zdziwienia. „Dobrze wiedziałam, co się stanie", rzekła.

„Trudno zgadnąć, czy ktoś jest w porządku, gdy tylko się na niego patrzy", wytłumaczyła. Lecz ponieważ inne panie w barze rozumiały, że na atrakcyjne kobiety panuje wśród mężczyzn wielki popyt, fakt, iż ona, kobieta atrakcyjna, obdarzała tak wielką uwagą mężczyznę, którego najwyraźniej dobrze znała, był wiarygodnym sygnałem, że z mężczyzną tym wszystko jest w porządku.

Młody człowiek uznał to doświadczenie za kolejny przykład efektu świętego Mateusza: „Każdemu bowiem, kto ma, będzie dodane, tak że nadmiar mieć będzie” (Mt 25:29).

Dlaczego nieśmiałość często uznaje się za cechę atrakcyjną?

Kobiety i mężczyźni single, gdy dojrzeją do małżeństwa, często stają na głowie, by spotkać potencjalnych małżonków. Chodzą do barów, wstępują do klubów, wykupują karnety do siłowni, chodzą do kościoła, proszą o pomoc krewnych, przyjaciół i biura matrymonialne. A jednak często odrzucają atrakcyjnych kandydatów na partnerkę czy partnera, którzy zbytnio się palą do tego, by zawrzeć związek. Czemuż to wolimy, by nasi potencjalni partnerzy byli nieśmiali?

Świętej pamięci Groucho Marx powiedział kiedyś, że nie chciałby należeć do żadnego klubu, który zechciałby go na członka. Oczywiście, gdybyśmy mieli w ten sposób szukać żony, pewnie nigdy byśmy jej nie znaleźli. Jednak żart Marxa nie budziłby takiej wesołości, gdyby nie był celny.

Jak wspomnieliśmy, ludzie zwykle szukają partnerów, którzy byliby współczujący, inteligentni, zdrowi, uczciwi, stabilni emocjonalnie i atrakcyjni fizycznie. Niektóre z tych cech łatwe są do zauważenia, inne zaś trudniej dostrzec. Ktoś, kto miałby wszystkie te cechy, byłby bardzo pożądany, a zatem mniej zdeterminowany do szukania partnera. Nie dotyczyłoby to natomiast ludzi wiedzących, iż brakuje im wielu cech, które najtrudniej jest dostrzec. Ci ludzie mogli już kilkakrotnie doświadczyć odrzucenia i może im być trudno ukryć swą gorliwość, by osiągnąć cel.

Dlatego właśnie pewna doza nieśmiałości jest atrakcyjna. Ludzie, którzy wiedzą, że są pociągający, rzadko wychodzą z siebie, by znaleźć partnera.

Dlaczego ludzie mieszkający na terenach wiejskich wcześniej zawierają śluby niż ludzie w miastach?

(MATT HAGEN)

Między rokiem 2000 a 2003 średni wiek zawierania pierwszego małżeństwa w zasadniczo wiejskiej Zachodniej Wirginii wynosił 25,9 lat u mężczyzn i 23,9 lat u kobiet. Natomiast średni wiek zawierania pierwszego małżeństwa w zasadniczo miejskim i podmiejskim stanie New Jersey wynosił 28,6 u mężczyzn i 26,4 lat u kobiet. Dlaczego ludzie mieszkający na wsi bardziej się kwapią do małżeństwa?

Jednym z kosztów wczesnego małżeństwa jest większe prawdopodobieństwo rozwodu. Wszystkie pary, miejskie i wiejskie, miałyby większą szansę cieszyć się trwałym związkiem, gdyby trochę poczekały z połączeniem się węzłem małżeńskim. Jednak, jak już zauważyliśmy, wybory, które korzystne są dla populacji jako całości, nie zawsze są atrakcyjne dla jednostek. Gdy ktoś na przykład spotyka szczególnie atrakcyjną partnerkę, może widzieć nie tylko zalety swej zwłoki, lecz również ryzyko – w szczególności możliwość, że ktoś inny poderwie tę idealną partię.

Chociaż nie ma dwóch takich samych osób, to jeśli ktoś przegapi możliwość poślubienia atrakcyjnego potencjalnego małżonka w dużym mieście, pozostaje wystarczająco wielka pula samotnych młodych ludzi, można się więc spodziewać, że w końcu pojawi się w miarę atrakcyjny substytut. Jednak u podstaw magnetyzmu serc leży nieskończona ilość niepowtarzalnych cech, i gdy jakaś możliwość obiecującego związku przepadnie komuś mieszkającemu na wsi, ma on powody do obaw, że następna dobra kandydatka do pięt nie dorośnie pierwszej wybrance serca.

Wczesne zawieranie małżeństw na wsi może zatem stanowić kolejny przykład starego konfliktu między pobudkami jednostki a grupy. Choć dla wszystkich lepiej byłoby poczekać, dominującą strategią dla

jednostki mogłoby być rzucenie się na pierwszą dobrą okazję, która się nadarzy.

Inną istotną różnicą jest fakt, że poziom wykształcenia często bywa niższy na terenach wiejskich i jest tam proporcjonalnie mniej ludzi dążących do wybitnych osiągnięć zawodowych, które wymagają czasu i poświęcenia. Jedna z pobudek, by poczekać z zamążpójściem, nie występuje zatem tak często.

Model rynku związków, sporządzony przez ekonomistę, rzuca światło nie tylko na zaloty, ale też i na prawa, które w społeczeństwie regulują kwestie związane z zawarciem małżeństwa i rozwodem.

> Jeśli poligamia jest korzystna dla mężczyzn, a krzywdząca dla kobiet, dlaczego zakazują jej prawa ustanawiane głównie przez mężczyzn?

Wiele osób wierzy, że dorosłym powinno się pozwolić, by robili to, na co mają ochotę, jeśli nie szkodzą innym. Powstaje tu oczywiście trudne pytanie: co decyduje o tym, że ktoś szkodzi reszcie społeczeństwa? Amerykański serial *Wielka miłość*, opowiadający dzieje fikcyjnej poligamicznej rodziny mormonów w Salt Lake City, spowodował wybuch ożywionej dyskusji publicznej na ten temat.

Barb, Nicki i Margene, trzy bohaterki *Wielkiej miłości*, postanawiają wyjść za Billa Henricksona, świetnie radzącego sobie biznesmena, który będzie w stanie z powodzeniem utrzymać tak dużą rodzinę. Czy społeczeństwo powinno zakazać takich związków, gdyż wyrządzają innym niedopuszczalną szkodę? Jeśli tak, kto właściwie jest skrzywdzony i w jaki sposób? Okazuje się, że ekonomiczny sposób patrzenia na nieformalny rynek potencjalnych małżonków może przedstawić te kwestie w ciekawym świetle.

Tradycyjny argument przeciw małżeństwom poligamicznym jest taki, że krzywdzą one kobiety, szczególnie młode dziewczęta, które bywają zmuszane do wejścia w takie związki. Nie trzeba mówić, że społeczeństwo powinno zakazać przymusowego udziału w jakimkolwiek związku małżeńskim, poligamicznym czy monogamicznym. Jednak dojrzałe kobiety, które dobrowolnie wybierają małżeństwo poligamiczne, po prostu przejawiają preferencję w tym kierunku. Tak więc jeśli małżeństwo poligamiczne krzywdzi kobiety, ofiarami są chyba te, które wolą monogamię.

Łatwo jest zrozumieć, w jaki sposób niektórym z tych kobiet dzieje się krzywda. W świecie monogamicznym na przykład pierwszym wyborem Barb mogłoby być poślubienie Billa, który również postanowiłby się z nią ożenić. Gdyby jednak dozwolone było małżeństwo poligamiczne, Bill mógłby chcieć ożenić się nie tylko z Barb, ale również z Nicki i Margene. Barb musiałaby wtedy wybrać jedno z dwu mniej zadowalających rozwiązań: dalej szukać partnera do związku monogamicznego lub zgodzić się na małżeństwo poligamiczne, na które nie ma ochoty.

Sam fakt, że zezwalanie na małżeństwa poligamiczne może w wypadku wielu kobiet wyeliminować pewne atrakcyjne możliwości, nie oznacza jeszcze, że wyrządza ono niedopuszczalną szkodę im wszystkim. Wyobraźmy sobie na przykład, że gdyby poligamia była legalna, 10% dorosłych mężczyzn brałoby sobie po trzy żony, a wszystkie pozostałe małżeństwa byłyby monogamiczne. Przy panującej na nieformalnym rynku związków nadmiernej podaży mężczyzn warunki wymiany przechyliłyby się na korzyść kobiet. Żony zmieniałyby mniej pieluszek, a ich rodzice mogliby nawet uniknąć płacenia za wesele!

A co z mężczyznami? I tutaj małżeństwo poligamiczne przyniosłoby niektórym sporo korzyści. Są w końcu pewnie i inni mężczyźni, którzy, jak Bill Henrickson, nie tylko woleliby poślubić kilka kobiet naraz, ale byliby też dla nich pociągający.

Cóż jednak z tymi, którzy wolą monogamię? Zezwalanie na związki poligamiczne, jak zauważyliśmy, spowodowałoby wśród monogamistów przewagę liczebną mężczyzn nad kobietami. Skoro nie byłoby już tylu wolnych kobiet, warunki wymiany obróciłyby się

zdecydowanie przeciw mężczyznom (jak to się stało w Chinach w wyniku zabijania noworodków płci żeńskiej). Wielu mężczyzn w ogóle nie mogłoby się ożenić.

Krótko mówiąc, logika podaży i popytu stawia na głowie powszechny pogląd na temat poligamii. Jeśli rozwiązanie to kogokolwiek krzywdzi, to pokrzywdzonymi nie są kobiety, lecz mężczyźni.

Wniosek ten potwierdzi się, gdy weźmiemy pod uwagę kosztowne zmagania mężczyzn o pozycję, by zdobyć względy nielicznych dostępnych kobiet. Przy chronicznie małej podaży mężczyźni znaleźliby się pod jeszcze większą presją, by wyróżnić się ekonomicznie, i musieliby spędzać jeszcze więcej czasu, rzeźbiąc swą sylwetkę… Więcej mężczyzn decydowałoby się na chirurgię plastyczną. Wydatki na pierścionki zaręczynowe poszłyby w górę. W bukietach walentynkowych musiałyby być już dwa tuziny róż. Jednak niezależnie od tego, jak dzielnie poczynałby sobie każdy z mężczyzn, wciąż tej samej liczbie panów ożenek nie byłby w ogóle pisany.

Jakimkolwiek innym celom miałyby służyć prawa zakazujące poligamii, funkcjonują one niczym porozumienie dotyczące ograniczenia wyścigu zbrojeń, które oszczędza stresu mężczyznom. To może wyjaśnić, dlaczego prawo takie cieszy się powodzeniem w krajach o przeważnie męskiej legislaturze.

Dlaczego tak wiele małżeństw wojskowych w USA rozpada się po dziesięciu latach?

(ANDREW BLANCO)

Zgodnie z wczesnymi badaniami na ten temat prawdopodobieństwo, że dana para rozwiedzie się, osiąga szczyt w trzecim roku małżeństwa, gwałtownie spada po siódmym roku, potem zaś stopniowo maleje. W kręgach militarnych jednakże wiadomo, że pary małżeńskie, w których jedna osoba należy do sił zbrojnych, doświadczają znacznego wzrostu współczynnika częstotliwości rozwodów w jedenastym roku małżeństwa. Co może leżeć u przyczyn tej prawidłowości?

Całkiem wiarygodną hipotezę podsuwa nam Akt Ochrony Byłych Małżonków Służb Mundurowych USA (Uniformed Services Former Spouses Protection Act – USFSPA), określający warunki, na jakich rozwiedzeni małżonkowie mogą dociekać należnych im praw do emerytury swoich byłych małżonków – wojskowych. Po dziesięciu latach małżeństwa, trwającego w czasie zawodowej służby wojskowej, byłemu małżonkowi na mocy USFSPA przysługuje wyliczona z góry część emerytury wojskowego partnera, wypłacana bezpośrednio przez Służby Finansów i Księgowości Obrony (Defence Finanse and Accounting Service). Czekając z rozwodem do dnia dziesiątej rocznicy ślubu, małżonki (i małżonkowie) osób pracujących w armii zapewniają sobie część wojskowej emerytury.

Dlaczego ludzie atrakcyjni fizycznie są też na ogół bardziej inteligentni od innych?

(SATOSHI KANAZAWA, JODY KOVAR)

Badania wykazują, że ludzie, których uważa się za atrakcyjnych fizycznie, są też często postrzegani jako bardziej inteligentni. Często widzi się też, że ładne dzieci dostają w szkole lepsze stopnie. Chociaż to drugie odkrycie niekiedy interpretowano jako dowód stronniczości nauczyciela, analiza ekonomiczna nieformalnego rynku partnerów sugeruje, że ładniejsze dzieci mogą rzeczywiście być bardziej inteligentne.

Psychologowie ewolucyjni, Satoshi Kanazawa i Jody Kovar, podają przekonujące dowody na cztery następujące tezy: (1) Ludzie bardziej inteligentni osiągają zwykle wyższy status społeczny i wyższe dochody; (2) Mężczyźni uznają zwykle kobiety atrakcyjne fizycznie za lepsze kandydatki na żonę; (3) Kobiety zwykle uważają mężczyzn o wyższym statusie społecznym za lepszych kandydatów na męża; (4) Zarówno inteligencja, jak i atrakcyjność fizyczna to cechy, których składowe są w dużej mierze dziedziczne.

Jeśli pierwsze trzy tezy są słuszne, logicznie wynika z nich, że relatywnie atrakcyjne kobiety będą łączyć się w pary z relatywnie inteligentnymi mężczyznami. A jeśli zarówno uroda, jak i inteligencja są cechami dziedzicznymi, potomstwo z takich związków będzie przejawiać obie cechy w ponadprzeciętnym stopniu.

Krótko mówiąc, w świetle naszej wiedzy o nieformalnym rynku związków, hipoteza, że uroda idzie w parze z inteligencją, nie wydaje się przesadzona.

Dlaczego mężczyzna, który woli brunetki, zapewne poślubi milszą, zdrowszą, ładniejszą i bardziej inteligentną kobietę niż mężczyzna, który woli blondynki?

Powiada się, że panowie wolą blondynki, i w wielu krajach Zachodu badania potwierdzają tę opinię. Przypuśćmy jednak, że mężczyzna mógłby wybrać ten kolor włosów, który uważałby za bardziej atrakcyjny. Czy miałby wówczas powody, by preferować brunetki?

Powtórzmy, że siła nabywcza mężczyzny na nieformalnym rynku potencjalnych małżonków to liczba oznaczająca wartość przypisywaną przez rynek tej szczególnej mieszance cech, w które jest on wyposażony. W wypadku każdego mężczyzny liczba ta jest stała, przynajmniej na krótką metę. Wiemy też, że mężczyźni o danej liczbie w końcu łączą się z kobietami o podobnej przypisanej im liczbie. Zatem mężczyzna o 9 punktach może mieć nadzieję poślubienia kobiety o 10 punktach, jednak dama ta pewnie będzie miała lepsze propozycje. Realnie patrząc, mężczyzna o 9 punktach może spodziewać się, że poślubi kobietę o 9 punktach.

Jednak u obojga płci wartość 9 punktów może powstać z kombinacji bardzo różnych cech. Wśród takich ludzi wyższa wartość za jakąkolwiek pojedynczą cechę oznacza mniejszą wartość za cechy pozostałe. Tak więc jeśli jasne włosy w dużym stopniu przyczyniają się pozytywnie do

współczynnika atrakcyjności danej pani, 9-punktowa blondynka będzie miała mniej innych pozytywnych cech niż 9-punktowa brunetka, ze względu na mnogość innych cnót w mieszance tej drugiej. Ogólnie rzecz biorąc, będzie ona mniej zdrowa, mniej inteligentna, mniej miła i mniej ładna. Gdyby więc mężczyzna mógł zdecydować, że bardziej podobać mu się będą brunetki, miałby po temu dobre powody.

> Jeśli ludzie atrakcyjni fizycznie przewyższają innych inteligencją, a blondynki uważa się za bardziej atrakcyjne, skąd tyle dowcipów o głupich blondynkach?

Wystarczy chwilę poszukać w Internecie, a już znajdzie się tysiące dowcipów o głupich blondynkach, takich jak: „Co powiedziała blondynka, gdy lekarz oznajmił jej, że jest w ciąży? – A skąd mam wiedzieć, że to moje dziecko?".

Żarty te mogą wprawić ekonomistę w zdumienie. Najwyraźniej mężczyźni uważają blondynki za bardziej atrakcyjne od brunetek. Są też dowody, że ludzie uznawani za atrakcyjnych są zwykle bardziej inteligentni. Dlaczego więc o blondynkach krąży tyle dowcipów?

To, jak inni ludzie oceniają naszą inteligencję, zależy nie tylko od wrodzonych zdolności umysłowych, ale także od tego, na ile je pielęgnujemy, inwestując w edukację i szkolenie. Z kolei nakład, jaki ktoś decyduje się zainwestować w edukację, zależy od tego, na ile zysk z takiej inwestycji przewyższyłby zysk z innych możliwych inwestycji. Jeżeli blondynki rzeczywiście postrzegane są jako bardziej pociągające, może to stwarzać atrakcyjne możliwości, które nie wymagają dużego inwestowania w edukację.

ZATRUDNIŁEŚ ELLEN TYLKO DLATEGO, ŻE NIEZŁA Z NIEJ LASKA?
www.dilbert.com scottadams@aol.com
ZROZUM, CAROL, BYCIE LASKĄ TO POWAŻNY TALENT. TO JAK SUPER MOC.
© 2006 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.
ILE CHCESZ ZA NABOJE DO DRUKARKI?
OD... OD... ODDAM ZA DARMO!

© SCOTT ADAMS, INC. / DIST. BY UFS, INC.

Postrzegana różnica w inteligencji blondynek w stosunku do brunetek może zatem brać się nie z jakiejś wrodzonej niższości ich zdolności umysłowych, ale z faktu, że racjonalnie decydują się one mniej inwestować w edukację. A może zazdrosne brunetki, które nie mają nic innego do roboty, czerpią satysfakcję z układania tych wszystkich dowcipów?

Krytycy słusznie zauważają, że złośliwy model ekonomisty, za pomocą którego analizuje on nieoficjalny rynek związków międzyludzkich, nie bierze pod uwagę wielu ważnych rzeczy. Chociaż model ten pomaga wyjaśnić pewne prawidłowości zalotów, pomija jednak niezwykle istotny element zaangażowania i oddania obecny w udanych małżeństwach, który z natury rzeczy jest w ogromnym stopniu niezależny od względów materialnych.

Waga zaangażowania w związkach znana jest każdemu, kto kiedykolwiek wynajmował od kogoś mieszkanie. Wyobraźmy sobie na przykład, że właśnie przeprowadziliśmy się do innego miasta i musimy znaleźć lokum. Jeśli znaleźliście się w Manchesterze czy innej metropolii, nie możecie oglądać tysięcy pustych mieszkań, przeglądacie więc listy i jedziecie obejrzeć kilka z nich, by nabrać pojęcia o tym, co jest dostępne – zbadać zakres cen, wyposażenie, lokalizację i inne cechy, które mają dla was znaczenie. W miarę postępu poszukiwań znajdujecie mieszkanie, które na podstawie rozkładu wymienionych cech wydaje się wam atrakcyjne. Chcecie podpisać umowę. W i e c i e, że gdzieś tam na mieście jest jeszcze lepsze mieszkanie, ale wasz czas jest

zbyt cenny, by warto było przeciągać poszukiwania. Chcecie po prostu zająć się już innymi sprawami.

Gdy podjęło się decyzję, następnym ważnym krokiem jest zawarcie umowy z właścicielem mieszkania. Nie chcecie przecież wprowadzić się tylko po to, by miesiąc później kazano wam się wyprowadzić. Przez miesiąc akurat kupicie firanki, rozwiesicie na ścianach swoje obrazy, zainstalujecie telefon itd. Jeśli będziecie zmuszeni się wyprowadzić, to nie tylko wszystkie te inwestycje diabli wezmą, ale będziecie też musieli znowu zacząć szukać dachu nad głową.

Właściciel mieszkania też ma interes w tym, byście zostali przez dłuższy czas, gdyż włożył w wynajem lokalu dużo starania i gotówki. Musiał zamieścić ogłoszenia i pokazać je dziesiątkom możliwych najemców, z których żaden nie zdawał się równie stabilny i godzien zaufania jak wy.

Pomimo zatem wiedzy, że gdzieś tam jest lepsze mieszkanie, właściciel mieszkania zaś wie, że gdzieś tam jest lepszy najemca, oboje macie zdecydowany interes w tym, by obiecać sobie lojalność. Standardowym rozwiązaniem jest podpisanie umowy najmu – zapobiega ona temu, że któraś ze stron przyjmie ofertę, która może wydać się bardziej atrakcyjna. Jeśli się wyprowadzicie, i tak musicie płacić za wynajem przez czas obowiązywania umowy. Jeśli właściciel domu poprosi was, byście się wyprowadzili, umowa daje wam prawo mu odmówić.

Możliwość zawarcia umowy podnosi cenę, jaką najemca skłonny byłby płacić za dane mieszkanie, i obniża cenę, którą wynajmujący chciałby wziąć za wynajem. Bez poczucia bezpieczeństwa, które zapewnia takie porozumienie, do wielu korzystnych wymian między ludźmi nigdy by nie doszło. Umowy ograniczają wiele cennych perspektyw, ale przecież tego właśnie oczekują od nich strony podpisujące.

Szukając partnera, stajemy wobec podobnego problemu. Chcecie mieć partnera, ale nie może to być ktokolwiek… Po pewnej ilości randek wydaje się wam, że macie już pojęcie o tym, jakie są kobiety czy mężczyźni, dziewczyny czy chłopcy – jakie mają skłonności, wartości etyczne, zainteresowania kulturalne i rozrywkowe, umiejętności

towarzyskie i zawodowe i tak dalej. Do jednej z osób, którą spotkaliście, czujecie szczególny pociąg. Macie szczęście – osoba ta czuje to samo do was. Oboje chcecie iść dalej i inwestować w wasz związek. Pragniecie wziąć ślub, kupić dom, mieć dzieci. Jednakże niewiele z tych kroków ma sens, jeśli oboje nie zakładacie, że związek wasz trwać będzie dłuższy czas.

A jeśli coś pójdzie nie tak? Niezależnie od tego, jaką wizję idealnego partnera ma wasza partnerka, wiecie, że gdzieś musi być ktoś, kto bliższy jest temu ideałowi niż wy. A co będzie, jeśli osoba ta nagle się pojawi? Albo jeśli jedno z was zachoruje? Tak jak wynajmujący i najemcy mogą zyskać przez zaangażowanie się w postaci umowy, tak i partnerzy mają podobny interes w wykluczeniu przyszłych perspektyw.

Jednym ze sposobów, w jaki staramy się zagwarantować pożądane zaangażowanie, jest kontrakt małżeński. Gdy się jednak zastanowimy, możemy dostrzec, że umowa prawna nieszczególnie nadaje się do stworzenia tego rodzaju zaangażowania i oddania, jakiego pragną obie strony. Nawet najbardziej drakońskie sankcje prawne mogą co najwyżej zmusić ludzi do pozostania z małżonkami, których woleliby opuścić. Jednak małżeństwo na takich warunkach raczej nie służy celom, które pierwotnie pragnęło osiągnąć każde z małżonków.

O wiele bezpieczniejsza forma zaangażowania powstaje wtedy, gdy umowę prawną wzmacniają więzi uczuciowe. Przecież nie wszystkie małżeństwa są zagrożone, gdy zbliży się nowy potencjalny partner, który jest bardziej uprzejmy, bogatszy, bardziej czarujący i przystojny. Ktoś, kto przywiązał się uczuciowo do swojego małżonka, po prostu n i e c h c e gonić za nowymi możliwościami, nawet za tymi, które obiektywnie mogłyby się zdawać bardziej obiecujące.

Nie oznacza to, że związki emocjonalne są kompletnie wolne od takich wątpliwości. Któż z nas nie odczułby choćby odrobiny niepokoju, słysząc, że jego żona idzie dziś na kolację z George'em Clooneyem, albo że mąż wybiera się na drinka ze Scarlett Johansson? Jednak nawet niezbyt zaangażowane związki emocjonalne uwalniają większość par od takich niepokojów.

Ważne jest, że chociaż emocjonalne zaangażowanie wyklucza potencjalnie wartościowe możliwości, daje ono również ważne korzyści.

Uczuciowe oddanie wobec małżonka ma wartość w zimnych, racjonalnych rachunkach kosztów i korzyści. Zauważmy tu jednak jak na ironię: związki te mają się najlepiej wtedy, gdy uczuciowe zaangażowanie odwodzi ludzi od myślenia o swym małżeństwie jedynie według kryteriów kosztów i korzyści.

Są dowody, że, po pierwsze, ludzie, którzy świadomie podchodzą do związków przez pryzmat liczenia punktów, są mniej niż inni zadowoleni ze swego małżeństwa, po drugie, gdy terapeuci próbują nakłonić ludzi, by spojrzeli na swój związek przez pryzmat kosztów i korzyści, często przynosi to odwrotny skutek. Być może nie jest to sposób, w jaki ewolucja chciała, abyśmy myśleli o naszych relacjach.

11
I jeszcze dwa w oryginale

Jedną z trudnych decyzji, które musiałem podjąć, gdy zabierałem się do napisania tej książki, była ta, w jakim stopniu modyfikować eseje studentów, na których opiera się większość przykładów. Chociaż wiele esejów stawiało ciekawe pytania, czasami odpowiedzi nie były wyłożone jasno albo nie miały zbyt wiele sensu z punktu widzenia ekonomii. Jeśli chciałem umieścić te pytania w książce, nie miałem wyboru – musiałem zmodyfikować wyjaśnienia.

Jednak wiele z tych esejów zawierało interesujące pytania, na które odpowiedzi były nie tylko krystalicznie jasne, ale również wyrażone cudownie natchnionym językiem. To właśnie nad tymi esejami głowiłem się najbardziej, nim w końcu postanowiłem, że książka będzie łatwiejsza w czytaniu, jeśli przez całą przemawiać będzie tylko jeden głos. Zatem napisałem od nowa wszystkie odpowiedzi na pytania postawione przez moich studentów. Przynajmniej w niektórych wypadkach – muszę z przykrością oznajmić – moje rekonstrukcje nie oddają stylu oryginału. Pragnę za to szczerze przeprosić autorów tych prac. Aby pokazać, jak cudowne było wiele z oryginalnych prac, dwie z nich przepisałem tutaj niemal słowo w słowo.

> Dlaczego aktywiści walczący o prawa zwierząt atakują kobiety w futrach, ale zostawiają w spokoju odzianych w skóry motocyklistów?
>
> (KEVIN HEISEY)

Istnieje kilka możliwych logicznych wytłumaczeń, z których trzy tutaj przeanalizuję. Pierwsze i zapewne najbardziej oczywiste wyjaśnienie

zwraca uwagę na fizyczne ewolucyjne zalety atakowania starszych wiekiem kobiet, a nie krzepkich motocyklistów. Drugie skupia się na tym, ile zwierząt potrzeba do uszycia futra, a ile – by uszyć skórzaną kurtkę. Trzecie możliwe wyjaśnienie bierze pod uwagę zachowanie aktywisty ze względu na analizę jego kosztów i korzyści, gdzie korzyścią jest pozyskanie dla sprawy kolejnych działaczy, kosztem zaś – zrażenie do siebie wielu innych ludzi.

Gdy kwestię tę rozważy się z perspektywy ewolucyjnej, zalety atakowania nosicielek futer są jasne. Fizyczne ryzyko pochlapania czerwoną farbą futra starszej pani jest niewielkie. Może dostaniecie w nos torebką – choć młody, zręczny aktywista ruchu praw zwierząt powinien łatwo uniknąć nawet i tego zagrożenia. Z drugiej strony, wyobraźmy sobie tego samego aktywistę, jak chlusta czerwoną farbą na skórzaną kurtkę harleyowca. Jeśli będzie miał szczęście, czeka go tylko pogoń, kilka kopniaków i drugie tyle ciosów pięścią, może nawet uzbrojoną. Łatwo pojąć, w jaki sposób aktywiści, wykazujący preferencję do protestowania przeciw noszeniu futer, mieliby przewagę nad tymi, którzy protestują przeciw noszeniu skóry. Czy możemy wnioskować z tego, że aktywiści walczący o prawa zwierząt mają w sobie coś z tchórzliwych oprawców? Wniosek ten cechuje pewna logika, jednak wydaje mi się, że jest on zbyt uproszczony.

Być może aktywiści broniący praw zwierząt czują, że w skończonym świecie, ograniczonym czasem i przestrzenią, lepiej atakować tych, którzy krzywdzą największą liczbę zwierząt. W myśl tej idei do wykonania futra potrzebnych jest kilka łasic, gronostajów czy lisów, podczas gdy kurtkę skórzaną można pewnie zrobić z jednej krowy. Atakując nosicielkę futra, aktywista występuje w imieniu kilku zwierząt, protestując przeciw ich śmierci. Nosiciel skóry ma na sobie tylko jedno martwe zwierzę. Tak więc być może aktywiści czują, że bardziej efektywnym wykorzystaniem ich skończonych zasobów jest celowanie w futra. W logice tej jednak kryje się pewien błąd. Oczywiście, indywidualnie nosicielka futra odpowiada za śmierć większej liczby zwierząt, jednak w społeczeństwie pojętym jako całość zabija się znacznie więcej bydła niż gronostajów czy łasic. Zgodnie z logiką

efektywnego użycia ograniczonych zasobów aktywiści winni atakować raczej nosicieli skóry, gdyż jest ich w społeczeństwie więcej.

Na koniec chciałbym poczynić kilka innych założeń dotyczących motywów aktywistów. Przypuśćmy, że ich motywem jest pozyskanie sympatyków. Załóżmy, że koszt pozyskania pewnej liczby sympatyków jest równy liczbie ludzi zrażonych do aktywizmu. Celem jest pozyskanie jak największej liczby ludzi przy możliwie najniższych kosztach. Najpierw przyjrzyjmy się działaniom wymierzonym w nosicielki futer. Futra noszą na ogół starsze, bogate kobiety; w noszeniu futra widzi się często obnoszenie się z bogactwem i pozycją społeczną; stworzonka, z których robi się futra, są milutkie i wzbudzają sympatię. Atakowanie nosicielek futer nie zraża do ruchu dużej liczby ludzi. Ogólnie rzecz biorąc, ofiary protestów nie wzbudzają tyle sympatii, co ofiary polowań.

Porównajmy tę sytuację z sytuacją odzianych w skóry harleyowców. Oni też nie wzbudzają przesadnej sympatii. Oczywiście, gdyby zwrócili się przeciw nim broniący praw zwierząt aktywiści, mogliby zyskać jakieś poparcie. Mogłoby to zapoczątkować długą i pasjonującą walkę klanów, którą w końcu zaczęto by filmować. Już widzę na półkach w wypożyczalniach filmów, tuż obok *Mad Max III*, filmy z serii „aktywiści kontra harleyowcy". Jednak cóż takiego robią harleyowcy, powiedzmy, w święto narodowe? Jadą w szyku ze swymi przyjaciółmi na motorach do miejsca, gdzie gromadzą się, by grillować, pić piwko i puszczać fajerwerki po zachodzie słońca. Odjąwszy jazdę w ordynku, robią oni to samo, co wszyscy inni robią w święto narodowe! Tak więc bardzo możliwe, że atakowanie harleyowców za to, że noszą skórzane kurtki, pozyskałoby dla sprawy niewielu sympatyków, mogłoby natomiast zrazić do niej wielu ludzi. Niewiele osób ma w szafie futro, większość jednak ma tam skórzany pasek, nie wspominając już o butach, a może nawet skórzaną kurtkę. Większość także je wołowinę. Możliwe więc, że uzasadnienie ataku aktywistów na nosicieli futer niewiele ma wspólnego z tchórzostwem bądź z instynktem samozachowawczym. Może tak być dlatego, że działalność ta najskuteczniej wytwarza poparcie dla ich sprawy.

Przyczajony talent, ukryte koszty: czy efekty specjalne wypchną z rynku najbardziej utalentowanego choreografa świata?

(JACOB LEHMAN)

Aż do 1999 roku Yuen Wo-Ping był mało znanym choreografem walk, nawet wśród znawców tematu. Od czasu oszałamiających walk w filmach *Matrix* i *Przyczajony tygrys, ukryty smok* panuje wprost niewyczerpany popyt na jego usługi. Tymczasem William Hobbs, być może najlepszy choreograf na świecie, autor m.in. choreografii walk do *Rob Roya, Niebezpiecznych związków, Hrabiego Monte Christo* i *Trzech Muszkieterów* (1974), wciąż cieszy się skromną sławą. Walki Hobbsa zyskały sławę wśród choreografów i entuzjastów dzięki ich wierności historycznej, odmawia on bowiem włączania do choreografii ruchów, których nie można znaleźć w podręcznikach walki z czasów, w których dzieje się akcja filmu. Wo-Ping natomiast obficie korzysta z superszybkiego *wire-fu,* które tylko w minimalnym stopniu odzwierciedla prawdziwe techniki walki.

Błyskawiczne walki Wo-Pinga, które przypominają zarówno walkę, jak i gry komputerowe, budzą kontrowersję. Mają one niewiele wartości narracyjnych, w odróżnieniu od realistycznych, naładowanych emocjami walk Hobbsa, świetnie jednak wyglądają w teledyskach, zwiastunach filmowych i reklamach. W rezultacie Wo-Ping zyskał uwielbienie widzów, co daje mu przewagę w świecie choreografii walk, gdzie zwycięzca bierze wszystko. Koszty jego fantastycznych walk są znaczne. Po pierwsze, zmniejszają one powszechne uznanie dla niezwykłych umiejętności artystów pokroju Hobbsa, a po drugie, zmuszają innych do przyspieszania walk, używania więcej elektroniki i dalszych innowacji w tym kierunku, mających na celu zdobycie publiczności. Nawet Jackie Chan, odwieczny champion realizmu w walkach, ucieka się ostatnio do elektroniki, zamiast dalej dokonywać swoich prawie niemożliwych, a jednak prawdziwych wyczynów. Oglądanie tego, do czego naprawdę zdolna jest istota ludzka, jeśli

chodzi o prędkość, snucie opowieści i walkę, jest ogromnie kształcące i inspirujące. Pęd do efektów cyfrowych podważa nasze naturalne zdumienie w zetknięciu ze zdolnościami ludzi niezwykle utalentowanych, służąc jedynie poszerzeniu przepaści między rzeczywistością a tym, co widzimy na ekranie. Jednak nagroda, którą dostaje najlepszy na rynku, jest tak wielka, że koszty oddalenia się o jeszcze jeden krok od rzeczywistości zdają się niczym w porównaniu z zyskami ze zdobytej przewagi. Społeczeństwo jednak nie ma większej korzyści z filmów, w których ludzie potrafią przebiec trzydzieści kroków po pionowej ścianie, w porównaniu z tymi, w których przebiegają oni tylko trzy. Rozważanie tych kosztów nie leży wszelako w interesie Wo-Pinga (ani żadnego innego wchodzącego na rynek twórcy); w jego interesie nie leży też rozważanie spadku popularności Williama Hobbsa albo Jackie Chana. Wynikiem tego może być sytuacja, w której efekty specjalne staną się ważniejsze niż trenowanie i talent.

Parę słów na pożegnanie

Skoro doczytaliście aż do tego miejsca, z pewnością jesteście bliscy odkrycia w sobie urodzonego ekonomisty. Możliwe, że nawet opisaliście już kilka znalezionych w książce przykładów rodzinie i przyjaciołom. Jeśli tak jest, to każda z tych konwersacji pogłębiła na pewno wasze zrozumienie zasad ekonomicznych, które te przykłady ilustrują.

W królestwie ślepych jednooki zostaje królem. Jak już zauważyłem we wstępie, nawet ci, którzy odbyli kurs ekonomii na studiach, często mają niewiele praktycznej znajomości podstawowych praw ekonomii. Tak więc, posługując się miarą względną, wy sami już staliście się ekspertami.

Być może zaczęliście też zauważać nowe szczegóły i prawidłowości w rzeczach i zjawiskach, które obserwujecie każdego dnia. Bardzo prawdopodobne, że podczas zakupów natrafiliście na liczne przykłady „zakupów z przeszkodami". Jeżeli macie chęć na zadanie dla zaawansowanych, spróbujcie znaleźć przykłady produktów, których nigdy nie udostępnia się w ofertach zniżkowych dla klientów gotowych „przeskoczyć jakąś przeszkodę". Są takie produkty, jednak są one dosyć rzadkie. Próby ich znalezienia zwrócą waszą uwagę na wiele interesujących przeszkód, których nigdy wcześniej nie zauważyliście.

Gdyby ktoś z waszych przyjaciół spytał was, dlaczego w tak wielu sklepach w styczniu wystawia się na sprzedaż po zniżkowej cenie pościel i ręczniki, moglibyście pewnie wysmażyć wiarygodne ekonomiczne wyjaśnienie. Oferując zniżkę – wyjaśnilibyście – sprzedawcy mogą sprzedać dodatkowe sztuki ludziom, którzy w innym wypadku by ich nie kupili. Wyzwaniem dla sprzedawcy jest niedopuszczenie do tego, by kupujący, którzy gotowi są zapłacić pełną cenę, kupili je po cenie zniżkowej. Opisalibyście przyjacielowi, jak to styczniowa wyprzedaż wymaga od kupujących pokonania dwu

określonych przeszkód, które służą właśnie temu celowi. Po pierwsze, dzielna klientka musi zadać sobie trud dowiedzenia się, kiedy odbędzie się wyprzedaż; po drugie, musi uzbroić się w cierpliwość i odłożyć zakupy aż do tego czasu. Przeszkody te działają, wyjaśnilibyście, gdyż ludzie skłonni do ich pokonania zazwyczaj w danym roku w ogóle nie kupiliby pościeli – przynajmniej nie w takiej ilości – gdyby nie duże zniżki.

Wasz przyjaciel zapytałby wtedy, dlaczego inni również nie przeskoczą tej przeszkody. Ludzie, których czas charakteryzuje wysoki koszt alternatywny, powiedzielibyście, zwykle uznają przeskakiwanie przeszkód za zbyt kłopotliwe. Jeśli Bill i Melinda Gates chcą kupić sobie w czerwcu trochę ręczników, nie czekają z zakupem aż do stycznia. Ludzie tacy zwykle płacą za produkt pełną cenę.

Gdyby ktoś spytał was, dlaczego wytwórcy oferują zniżki kupującym, którzy wypełnią i nadeślą kupony, mielibyście podobne wytłumaczenie: ludzie, których czas ma niski koszt alternatywny, to często ci sami, którzy nie chcieliby lub nie mogli kupić produktu bez zniżki. To właśnie ci ludzie są skłonni nadawać na poczcie kupony i czekać cierpliwie na nadejście czeków ze zwrotem kosztów w sześć miesięcy później. Moja matka, rasowa klientka wyczulona na cenę, robi to na okrągło. Jeśli i wy to robicie, to z pewnością jesteście typem kupującego wyczulonego na cenę. Ale jeśli nigdy nie zadaliście sobie trudu, by wysłać kupon gwarantujący zwrot części zapłaconej ceny, prawdopodobnie nim nie jesteście. Sprzedawcy nie chcą dać wam zniżki, bo wiedzą, że równie dobrze możecie kupić produkt bez niej.

Przyjrzawszy się wielu przykładom, w których interesy jednostki i grupy są sprzeczne, łatwo zauważycie wiele innych. Jeśli na przykład macie dzieci w szkole, możecie zauważyć, że chociaż wielu rodziców płaci za korepetycje dla dzieci – które mają zdawać na najlepsze uniwersytety – ogromna ilość czasu i pieniędzy włożona w ten typ nauczania nie służy uczniom jako grupie. Staranie się o miejsce na najlepszej uczelni to właściwie konkurs, a przecież niezależnie od tego, jak dzielnie ludzie poczynają sobie w jakimś konkursie, liczba miejsc pozostaje ograniczona.

Zaskakujące jest, jak wiele odbywa się takich konkursów, gdzie uczestnicy angażują się w zachowania, które funkcjonalnie odpowiadają marnotrawnemu „wyścigowi zbrojeń". Na przykład w zawodach o puchar Premiership w piłce nożnej drużyny starają się zwiększyć swą szansę wygranej, wydając więcej na graczy, trenerów, wyposażenie i pomieszczenia do trenowania. Jednak niezależnie od tego, jak dużo pieniędzy wydadzą kluby, nie więcej niż połowa drużyn grających w każdy weekend może wygrać.

Marnotrawstwo wykluczających się wzajemnie inwestycji w lepszą grę nie uszło uwagi sportowych autorytetów. Prawie we wszystkich przypadkach zarządy wprowadzają rozmaite środki, by ograniczyć takie inwestycje. Na przykład pojemność silnika w samochodach wyścigowych Formuły 1 ograniczona jest do 2,4 litra, co oszczędza zawodnikom konieczności inwestowania w większe silniki.

Uzgodnienia mające na celu ograniczenie „wyścigu zbrojeń" nie są w żadnym razie ograniczone do oficjalnych zawodów. Nagroda w wielu ważnych dziedzinach życia jest silnie uzależniona od tego, jak radzimy sobie w stosunku do innych „zawodników". Jak zatem widzieliśmy w poprzednich rozdziałach, zalecany wiek rozpoczęcia nauki szkolnej, wymóg noszenia mundurka szkolnego, rozporządzenia dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy, a nawet prawa zakazujące poligamii służą temu, by zatrzymać różnego rodzaju niezdrową rywalizację.

Jeśli lubicie wyzwania, oto kolejne z nich: spróbujcie znaleźć przykład zorganizowanego działania, które nagradza to, że ktoś działa lepiej od innych, a jednak nikt nie próbuje ograniczyć wzajemnie znoszących się inwestycji zawodników w podniesienie poziomu gry. Jeśli taka dyscyplina w ogóle istnieje, nigdy się na nią nie natknąłem. Dane stanowią zasady. Zwróćcie uwagę na zasady, które narzucają różne grupy, i spróbujcie domyślić się, jaki może być ich cel.

Jeśli myślicie o zmianie pracy lub macie dzieci, które zastanawiają się, jaki wybrać zawód, szczególne znaczenie mogą mieć tu przykłady ilustrujące teorię wyrównywania różnic płacowych. Tak mi się przynajmniej wydaje, widziałem bowiem wielu moich studentów, których teoria ta doprowadziła do inteligentniejszego myślenia o swych wyborach zawodowych. Wielu z nich zaczęło od prostego celu

znalezienia możliwie najwyższego wynagrodzenia. Jednak, jak widzieliśmy, najwyżej płatna oferta, skierowana do jakiejkolwiek osoby, nieuchronnie będzie wiązała się z ustępstwami dotyczącymi innych aspektów zadowolenia z pracy. Ponieważ prace, które wymagają od pracownika większych ustępstw, mają sztywny rozkład, marne widoki na promocję i niskie bezpieczeństwo zatrudnienia, postrzega się na ogół jako mniej atrakcyjne, a w ramach rekompensaty muszą one być lepiej płatne.

Niektórzy ludzie chętnie zaakceptowaliby te niedogodności w zamian za wyższą płacę, inni jednak nie wiedzą nawet, z czego wynika ich wyższe wynagrodzenie. Natomiast wy wiecie już, że najwyżej płatnej ofercie trzeba się szczególnie dobrze przyjrzeć. Jeśli oferta wygląda na zbyt dobrą, by była prawdziwa, najprawdopodobniej tak właśnie jest!

Jesteście już też na tyle wdrożeni, by wiedzieć, kiedy informacjom można uwierzyć na słowo, a kiedy skłaniają one do sceptycyzmu. Jeśli interesy dwóch stron doskonale się zbiegają, strony nie mają powodów, by zwodzić się nawzajem. Tak więc gdy brydżystka stosuje standardową konwencję licytacji, by zasygnalizować swemu partnerowi, jak dobre są jej karty, celem jej deklaracji jest czysta informacja. Jej partner nie ma powodów, by wątpić w jej szczerość. Kiedy jednak sprzedawca wychwala jakość swojego wyrobu, kupujący ma wiele powodów, by mieć się na baczności. Ekonomista wie, że deklaracje takie są wiarygodne jedynie wtedy, gdy sfałszowanie ich byłoby kosztowne. Na przykład oferta kompletnej gwarancji jest względnie godnym zaufania sygnałem, świadczącym o wysokiej jakości produktu, gdyż sprzedawca produktu o niskiej jakości nie mógłby oferować takiej gwarancji bez straty dla siebie.

Zasada „pieniądze nie leżą na ulicy" przestrzega urodzonego ekonomistę, by brał prognozy doradców inwestycyjnych z przymrużeniem oka. Jeśli doradca twierdzi, że akcje danej firmy są wyceniane zbyt nisko, mówi tym samym, że są pieniądze do łatwego zarobienia. Jednak pieniądze rzadko leżą na ulicy przez dłuższy czas. Skoro wiadomo, że akcje wyceniane są zbyt nisko, dlaczego nikt nie pędzi, by je kupić, tym samym podnosząc ich cenę? Czyżby doradca

dawał do zrozumienia, że ma jakieś poufne informacje? Mądrzy ekonomiści rozpoznają szarlatanów w tych, którzy obiecują bogactwo w jedną noc, radząc zakupić niedoceniane akcje.

Umiejętności ekonomisty mogą zaiste pomóc wam podejmować lepsze decyzje na rynku – stokroć większa nagroda kryje się jednak w ich pielęgnowaniu i rozwijaniu! Prawie każda cecha budowli wokół nas, prawie każda cecha zachowania ludzi i zwierząt otwarcie lub skrycie jest rezultatem gry kosztów i korzyści. Codzienne doświadczenie obfituje w struktury i prawidłowości, które ukazują się wyćwiczonemu oku ekonomisty. Odkrywanie ich to przygoda intelektualna, w której możecie rozsmakować się na całe życie.

Podziękowania

Gdy miałem przeprowadzić pierwsze w swym życiu zajęcia ze wstępu do ekonomii, starszy kolega poradził mi, by każdą lekcję zaczynać dowcipem. W ten sposób, jak mówił, wprowadzę studentów w dobry nastrój i niejako otworzę im uszy na mający nastąpić wykład. Nie poszedłem za jego radą. Nie, żebym sądził, że jest to z gruntu zły pomysł. Chodziło raczej o to, że trudno by mi było za każdym razem znaleźć dowcip, który byłby na temat, zaś opowiadanie dowcipu nie na temat zakrawałoby na umizgiwanie się do słuchaczy.

Mimo to szczęśliwy los sprawił, że natknąłem się na odpowiedni dowcip. Rzecz rozgrywa się w Bostonie w Nowej Anglii. Miasto to słynie z uczonych taksówkarzy, z których wielu jest – lub było – studentami Harvardu lub MIT:

> Pewna dama przylatuje na lotnisko Logan, odbiera swoją walizkę i czym prędzej wskakuje do taksówki. Jest bardzo głodna i marzy o tym, by natychmiast zjeść dobry obiad z miejscowych owoców morza. „Proszę mnie zawieźć gdzieś, gdzie mogłabym dostać dobre walenie".
>
> Zdumiony taksówkarz odwraca się i mówi: „Pierwszy raz w życiu słyszę, żeby ktoś wyraził się w takim wypadku w plusquamperfectum![*]".

Mało kto w istocie ma jakiekolwiek pojęcie, czym jest czas plusquamperfectum. Ja nie miałem, albo też nie wiedziałem, że mam, postanowiłem więc sprawdzić w Internecie:

> Plusquamperfectum, albo czas zaprzeszły, używany jest dla wyrażenia sytuacji hipotetycznej lub opisania działania sprzecznego z rzeczywistością. W takim wypadku czasownik

> w zdaniu nadrzędnym przybiera formę trybu przypuszczającego, zaś w zdaniu podrzędnym należy użyć czasu zaprzeszłego.

Oto przykład – aż nazbyt dobrze znany każdemu, kto kiedykolwiek o jeden raz za dużo nacisnął w budziku przycisk „drzemka" – „Gdybym nie był zaspał, nie spóźniłbym się na pociąg".

Jak wyraźnie wynika z definicji i przykładu, kobieta w dowcipie w ogóle nie używa czasu zaprzeszłego. Jedynym powodem, dla którego żart wywołuje salwy śmiechu, jest fakt, że większość z nas nie ma nawet mglistego pojęcia, czym jest plusquamperfectum.

Czy ma to jakieś znaczenie? Według niektórych psychologów ludzie nie byliby w ogóle w stanie roztrząsać zagadnień odbiegających od rzeczywistości, gdyby nie opanowanie szczegółów technicznych różnych trybów warunkowych. Jednakże twierdzenie to musi upaść, gdy przyjrzymy się tematowi bliżej. Zauważmy na przykład, że choć większość komentatorów sportowych zdaje się nie znać plusquamperfectum – lub też postanawia go nie używać – to doskonale sobie radzi z rozumowaniem abstrakcyjnym. „Beckham strzeli karną bramkę – Anglicy nie stracą na dodatkowym czasie!"

Znajomość czasu zaprzeszłego to dobra rzecz. Jednakże jeśli postawiliście sobie za cel nauczenie się jakiegoś języka obcego, czas i wysiłek, konieczne, by nauczyć się szczegółów technicznych użycia tego czasu, można znacznie lepiej spożytkować na inny cel. Kursy, podczas których większość energii zużywa się na poznanie tego typu szczegółów, nie dają uczniom ani chwili dobrej zabawy i są ponadto zdumiewająco nieskuteczne.

W szkole średniej przez cztery lata uczyłem się hiszpańskiego, na studiach zaś przeszedłem trzy semestry nauki niemieckiego. Na owych kursach spędzaliśmy mnóstwo czasu, zajmując się czasem zaprzeszłym i innymi arkanami gramatyki, które nauczyciele uważali za ważne. Jednak nie nauczyliśmy się mówić. Kiedy podróżowałem po Niemczech i Hiszpanii, wielki problem sprawiało mi przekazanie choćby najprostszych myśli w tym języku. Wielu moich przyjaciół opisuje podobne doświadczenia.

Myśl, że można by uczyć się języków w bardziej skuteczny sposób, nigdy chyba nie powstałaby w mojej głowie, gdyby nie kurs przygotowawczy do służby ochotniczej w amerykańskim Korpusie Pokoju w Nepalu. Program trwał trzynaście tygodni i diametralnie różnił się od wszystkich znanych mi kursów językowych. Ani razu nie wspomniano tam o istnieniu czasu zaprzeszłego. Zadanie polegało na nauczeniu nas nepalskiego, a opanowanie bardziej skomplikowanych czasów po prostu nie prowadziło do tego celu. Metoda nauczania miała naśladować sposób, w jaki dzieci uczą się języka ojczystego.

Nauczyciel zaczął od prostych zdań i kazał nam powtarzać je wiele razy. Pierwsze zdanie brzmiało: „Ten kapelusz jest drogi". Ponieważ w Nepalu trzeba się o wszystko targować, było to bardzo przydatne zdanie. Następny krok polegał na tym, że nauczyciel wypowiadał jakiś rzeczownik – na przykład „skarpetki" – na co my bez namysłu odpowiadaliśmy: „Te skarpetki są drogie". Celem było nauczenie nas reagowania bez zastanowienia.

Mówiąc w skrócie, nauczyciele zaczynali od prostego przykładu w znajomym kontekście, potem dawali nam kilka ćwiczeń wpajających daną konstrukcję, potem zaś należało dokonać nieznacznych zmian, opartych na przykładzie, a potem ponownie je wyćwiczyć. Gdy już dawaliśmy sobie radę na określonym poziomie, dopiero wtedy nauczyciel „popychał nas" nieco dalej.

Program miał zagwarantować, że po trzynastu tygodniach będziemy gotowi do startu. Wraz z pozostałymi wolontariuszami miałem wkrótce po przybyciu do Nepalu uczyć w szkole matematyki i fizyki. I udało nam się, choć zaczynaliśmy od zera. Sam ten proces wywołał we mnie uczucie mocy, jakiego nigdy nie doświadczyłem na żadnym tradycyjnym kursie językowym.

Przede wszystkim pragnę zatem podziękować nauczycielom nepalskiego, którzy uczyli mnie przed laty, otwierając mi oczy na zdumiewającą skuteczność innego podejścia do nauczania, które można streścić słowami: „mniej znaczy więcej". W kolejnych dziesięcioleciach wraz ze swymi studentami odkryłem, że podejście to może również przemienić doświadczenie uczenia się podstaw ekonomii.

Uczniowie większości kursów wprowadzających do ekonomii spędzają dużą część swego czasu, zmagając się z ekonomicznymi odpowiednikami czasu zaprzeszłego. W niniejszej książce przeciwnie – pojęcia i prawidłowości ekonomii, z którymi się zetknęliście, pojawiały się jedynie w kontekście przykładów zaczerpniętych z życia, które pomagały wyjaśnić. Nauka ekonomii jest jak uczenie się nowego języka. Ważne, by zaczynać powoli i przyjrzeć się każdej idei w wielu kontekstach. Jeśli odkryjecie, że ta metoda uczenia się przewyższa metodę stosowaną na waszej uczelni, ukłony należą się moim nauczycielom nepalskiego.

Książka ta jest dzieckiem wielu znakomitych umysłów. Hal Bierman, Chris Frank, Hayden Frank, Srinagesh Gavirneni, Tom Gilovich, Bob Libby, Ellen McCollister, Phil Miller, Michael O'Hare, Dennis Regan i Andy Ruina rozpoznają poprawki w książce, które wniosły ich komentarze po przeczytaniu wcześniejszych szkiców. Nie sposób wręcz wyrazić mojej wdzięczności dla nich. Inni pomogli mi w mniej bezpośredni sposób. Niektórzy czytelnicy rozpoznają w wielu przykładach zamieszczonych w tej książce pomysły mojego dawnego nauczyciela, George'a Akerlofa, i niegdysiejszego współpracownika, Richarda Thalera. Lecz największy dług intelektualny mam wobec Thomasa Schellinga, największego z żyjących urodzonych ekonomistów. Jemu właśnie dedykuję tę książkę.

Jestem też wdzięczny Andrew Wylie i Williamowi Fruchtowi – gdyby nie ich wysiłek, książka ta pewnie nie trafiłaby do waszych rąk. Dziękuję także Piyyush Nayyar, Elizabeth Steward, Marii Cristinie Cavagnario i Matthew Leightonowi za nieocenioną pomoc w badaniach oraz Chrisonie Schmidt za wspaniałą redakcję.

Wielką przyjemnością była współpraca z Mickiem Stevensem, którego rysunki ilustrują wiele podanych w książce przykładów. Nie jestem z natury zazdrosny, lecz jeśli mógłbym sobie wyobrazić zawód, w którym człowiek lepiej się bawi niż w moim, jest to zawód rysownika. Od lat staram się, kiedy to tylko możliwe, używać prostych rysunków lub innych ilustracji, które w ten czy inny sposób wiążą się z przykładami omawianymi na zajęciach. Z powodów, które potrafiliby zapewne wyjaśnić teoretycy uczenia się, praktyka ta najskuteczniej

pomaga zakorzenić pojęcia w głowach studentów, nawet jeśli moje rysunki są często komicznie nieudolne albo niewiele mają wspólnego z ekonomią. Zachęcam studentów, by sami rysowali takie proste obrazki obok notatki na temat nowego pojęcia czy teorii, z którymi mają do czynienia. „Proszę bazgrać w notatkach!", mówię studentom. Co za nieopisany luksus – opisywać idee do zilustrowania swojemu ulubionemu rysownikowi z „New Yorkera", a potem widzieć, jak się pojawiają, zwykle już w kilka dni później, w formie przekraczającej moje najśmielsze wyobrażenia.

Szczególną wdzięczność winien jestem John S. Knight Institute for Writing in the Disciplines za włączenie mnie do swego programu w Cornell na początku lat 80. Gdyby nie udział w tym programie, nigdy nie natknąłbym się na zadanie z ekonomii naturalnej, które doprowadziło mnie do napisania tej książki.

Co jednak najważniejsze, pragnę tutaj podziękować moim studentom za ich natchnione prace, które stanowiły inspirację do napisania książki. Tylko niewielka część pytań, jakie stawiali, ostała się w ostatecznej wersji. Te, które do książki trafiły, są tak wspaniałe właśnie dzięki wysiłkowi włożonemu w tysiące esejów, spośród których zostały wybrane.

Do sformułowania większości zawartych w książce pytań zainspirowały mnie bezpośrednio eseje studentów. Po każdym z nich wymieniam w nawiasie imię i nazwisko studenta. Niewielka liczba pochodzi z inspiracji znalezionych w gazetach lub książkach, w większości napisanych przez ekonomistów, i tu też nazwisko autora pojawia się w nawiasie po danym pytaniu. Większość pytań, gdzie nie wymienia się autora, opiera się albo na przykładach z moich własnych pism, albo też na przykładach, które opracowałem na użytek wykładów.

Pozostają jednak trzy pytania zainspirowane esejami studentów, których nie byłem w stanie zlokalizować. Wymieniam te pytania w nadziei, że autorzy zgłoszą się, abym mógł oddać im sprawiedliwość w kolejnych wydaniach: (1) Dlaczego mleko sprzedaje się w prostokątnych pojemnikach, a napoje w okrągłych?; (2) Dlaczego w wielu barach każe się klientom płacić za wodę, a zarazem oferuje się im za darmo orzeszki?; oraz (3) Dlaczego firmy wynajmujące

samochody nie pobierają grzywny za odwołanie rezerwacji w ostatniej chwili, podczas gdy w wielu hotelach i liniach lotniczych opłaty za odwołanie rezerwacji są całkiem pokaźne?

PRZYPISY

[*] W oryginale nieprzetłumaczalna gra słów. W języku angielskim słowa kobiety brzmią: *Take me to a place where I can get scrod. Scrod* to pewien gatunek ryb, ale jednocześnie jedna z form czasownika *to screw*, oznaczającego m.in. wulgarne określenie stosunku płciowego. Stąd taka uwaga wykształconego taksówkarza (przyp. red.).